

Trabajo Final de Práctica Profesional

Lean Startup, el camino al modelo de negocio ideal para una startup



Licenciatura en Administración y Gestión empresarial

Tutor:

- Ariel Di Stefano

Alumnos:

- Álvarez Agustina
- Gastón Cervera

Septiembre 2017

Resumen

Este Trabajo Final de Práctica Profesional tiene como objeto de estudio adentrarse en el conocimiento y entendimiento de la novedosa metodología “Lean Startup”. Esta también llamada filosofía, está abocada a facilitar la obtención de modelo de negocio para proyectos innovadores que se desarrollan bajo condiciones de incertidumbre extrema.

La hipótesis que se busca validar a lo largo del trabajo es:

"Lean Startup permite agilizar la validación de un modelo de negocio viable para nuevos emprendimientos"

El tipo de investigación utilizado en el desarrollo del trabajo es de carácter exploratorio en su comienzo, en forma de investigación, recolección de información y conocimiento de los propios usuarios en persona, mutando finalmente a un tipo de investigación descriptiva, dando descripción de la metodología de estudio a través de su teoría, práctica y vivencias reales de los usuarios de las mismas.

La fuente de información utilizada es en su mayoría de carácter primario y el marco teórico del trabajo sigue las líneas de los autores citados en la bibliografía la cual, a lo largo de la teoría, se va complementando y evolucionando en el mismo sentido cronológico que se desarrollaron en la realidad.

La técnica de recopilación de información es mediante entrevistas semiestructuradas. La unidad de análisis son integrantes del círculo emprendedor “Lean Startup Circle Argentina”, contactados en la capacitación desarrollada por esta agrupación el 25 de julio de 2017 en CABA, Buenos Aires, Argentina.

Mediante las entrevistas se busca, no solo encontrar una forma de validación positiva o negativa de la hipótesis planteada en el trabajo, sino también sumergir al lector y adentrarlo en la verdadera experiencia y aventura que cada emprendedor vive en sus proyectos a través del uso de la metodología Lean Startup.

Listado de 5 palabras claves

- ◆ Lean Startup
- ◆ Running Lean
- ◆ Startup
- ◆ Modelo de Negocio
- ◆ Validación

Índice

Resumen	1
Listado de Palabras Clave	2
Índice	3
Introducción	5
Capítulo I: “Modelo de Negocio y los orígenes del Lean Startup”	7
<u>Modelo de Negocio</u>	8
Orígenes y Definición	8
Para qué sirve un modelo de negocio?	9
<u>Teorías de origen</u>	12
“Lean Canvas” El lienzo de Modelo de Negocio	12
Desarrollo de clientes	17
Desarrollo Ágil	25
Capítulo II: “Modelo de Negocio para una startup”	27
<u>Lean Startup</u>	28
¿Qué son las Startups?	28
Aprendizaje Validado: técnicas para aprender a crear nuevos negocios	30
Crear-Medir-Aprender: eje del método Lean Startup	32
Pivotar o Perseverar: nunca es tarde para cambiar	36
<u>Running Lean</u>	39
Poner en práctica la teoría de las startups	39
Capítulo III: “De la teoría a la práctica. Entrevistas”	48
Caso: Parkool	50
Caso: Ignaz	60
Caso: VivE (Viviendas en Etapas)	70
Caso: Tchannels	80
Caso: PaseaPerros.com	87
Consolidado.....	97

Capítulo IV: “Conclusiones”	100
<i>Conclusión General</i>	101
<i>Conclusión Individual: Alvarez Agustina</i>	103
<i>Conclusión Individual: Cervera Gastón</i>	104
Anexo	106
Bibliografía	107

Introducción

El motivo de elegir Lean Startup como objeto de estudio para este Trabajo Final de Práctica Profesional, surge de la intención de aprovechar el cierre de nuestra carrera para poder llevarnos nuevos conocimientos que nos ayuden a reducir los miedos a la hora de emprender. Estamos en un momento de la historia donde consideramos que los cambios son constantes y cada vez más rápidos y el saber cómo desenvolverse en un ambiente con estas cualidades, que a su vez incrementa la incertidumbre a la hora de llevar a cabo un nuevo proyecto, es lo que nos terminó de incentivar para sumergirnos en esta temática.

Se trata de dejar de ver la llegada de cada idea como un proyecto imposible y soñado para tratar de reforzar y actualizar nuestro abanico de herramientas con la expectativa de poder encontrarnos, en un futuro cercano, sumergidos en nuestros propios proyectos, gracias a lo aprendido a lo largo de la carrera y lo obtenido gracias a este trabajo. Podremos fracasar en la validación de la hipótesis, eso lo sabemos, pero sin duda lo que estamos seguros es que de la forma en que más aprenderemos es evaluando nuestro trabajo tal como la metodología lo haría, saliendo a la calle y enfrentando la opinión de los usuarios. Esto no solo nos va a llevar a conocer grandes experiencias sino que nos va a dejar la tranquilidad de haber aprendido haciendo.

Por todo esto, como se mencionó, el objeto inicial de este trabajo será conocer a fondo la metodología Lean startup conceptualmente y visualizar mediante la vivencia de los propios usuarios los principales aspectos de su puesta en práctica. Con esto se buscará entender si realmente para ellos resulta o no una herramienta que agiliza la obtención de sus propios modelos de negocios. Con este fin se entrevistará a cinco usuarios, los cuales fueron seleccionados dado que se encuentran actualmente en distintas etapas de uso de la metodología y con proyectos entre sí muy diferentes, lo que permitirá conocer su usabilidad y resultado en diferentes ámbitos de trabajo.

Para lograrlo, el trabajo comenzará con una breve introducción al concepto Modelo de Negocio y a continuación pasará a desarrollar las distintas teorías en las cuales se sustenta el Lean Startup y lo convierten en la herramienta que hoy es.

En una segunda parte se verá en detalle la metodología Lean Startup y se cerrará el encuadre teórico con Lean Running, para entender desde la teoría un poco más de su puesta en práctica.

Como tercer parte se desarrollarán las cinco entrevistas que buscan darle al encuadre teórico, una visión más palpable y viva de lo que es el uso real de esta metodología en proyectos locales y actuales.

Por último, se compartirán las conclusiones obtenidas en base a lo aprendido a lo largo del trabajo y lo comprobado mediante las entrevistas.

Capítulo 1

Modelo de Negocio y los orígenes del “Lean Startup”

En este capítulo se busca adentrar al lector inicialmente en el origen y definición del término Modelo de negocios, como así también, en sus funciones principales a nivel general en el área de los negocios. Luego, se buscará orientar con respecto a las metodologías “Lean canvas”, “Lean Manufacturing” y “Desarrollo de Clientes”, las cuales fueron las principales fuentes inspiradoras del “Lean Startup” y el “Running Lean”, conceptos que se verán con mayor profundidad en el capítulo 2.

“Modelo de negocio”

➤ **Orígenes y Definición :**

El término Modelo de Negocio, acompañará todo el desarrollo del trabajo, por lo que es fundamental identificar su origen y adoptar una definición que se adecue a la temática a tratar en el cuerpo del mismo.

Respecto a sus orígenes, el término Modelo de Negocio, de acuerdo a las investigaciones realizadas por Osterwalder, Tucci y Pigneur ¹, surge por primera vez en 1957 - Estados Unidos, aplicado en un artículo académico (“On the Construction of a Multi-Stage, Multi-Person Business Game”). Si bien este fue su origen literal, el término aumentó significativamente su exposición a partir de 1990, coincidiendo con la llegada de internet al mundo de los negocios.

Osterwalder, Tucci y Pigneur realizaron un estudio que medía cuantas veces por año se había utilizado este concepto en el ámbito de los negocios, teniendo en cuenta las menciones realizadas en títulos, resúmenes, textos completos o palabras claves, publicadas en la importante base de datos sobre investigación económica “Business Source Premier”².

En cuanto a la definición del concepto “Modelo de Negocio”, debido a lo relativamente novedoso del término, existen distintas definiciones dependiendo el ámbito de estudio y la fuente. Es decir que no existe una única definición que se pueda

1 *Alexander Osterwalder: austriaco, es uno de los teóricos del marketing y los modelos de negocios más prestigiosos en la actualidad. Es autor de varios libros, así como también: investigador, periodista, director de formación y consultor. Fue asesor de varias multinacionales como por ejemplo: 3M, Ericsson, IBM.*

Christopher L. Tucci: profesor de Gestión de Tecnología en la Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL), Suiza, donde ejerce la cátedra de Estrategia e Innovación Corporativa.

Yves Pigneur: informático belga y profesor de Sistemas de Información de Gestión de la Universidad de Lausanne desde 1984.

2 *Business Source Premier: es una base de datos de investigación económica que contiene más de 2.300 publicaciones periódicas, incluyendo a los periódicos de administración y marketing más conocidos. Algunos ejemplos incluyen: the Journal of Marketing, Harvard Business Review, Fortune and Time Magazine*

dar por verídicamente aprobada. Debido a ello y con la finalidad de centrarnos en la temática de este trabajo, es que se considerará la definición de Alexander Osterwalder en su disertación doctoral (Osterwalder, 2004, The Business Model Ontology), dado que no solo contiene los elementos que son comunes a muchas definiciones disponibles en la literatura, sino que a su vez es la que se encuentra más a fin al punto de vista adoptado por los autores de este TFPP

"Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones, que permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica. Es una descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes, de la arquitectura de la empresa, de su red de socios para la creación, comercialización y entrega de este valor y del capital relación, para generar flujos de ingresos rentables y sostenibles". (1)

Idea que simplifica en pocas palabras en 2010 en su Libro "Generación de Modelo de Negocios":

"Un Modelo de negocios describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor." "Es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa" (2)

➤ ¿Para qué sirve un modelo de negocio?

De acuerdo a Osterwalder, estas son las cuatro principales funciones que aporta esta herramienta:

1- Permite la comprensión y el intercambio:

El modelo de negocio ayuda a capturar, visualizar, comprender, comunicar y compartir la lógica de un negocio.

Es complejo comunicar de forma clara a otras personas un modelo de negocio dado que, en la percepción y entendimiento de estas influye mucho nuestra manera de transmitirlo y los modelos mentales que cada persona lleva consigo. Para lograrlo con éxito es necesario un modelo genérico y común que

(1) Cita textual: *The Business Model Ontology: A Proposition in a Design Science Approach*. PhD Thesis, University of Lausanne, Switzerland, Osterwalder Alexander.

(2) Cita textual: *Generación de Modelo de Negocios*, Osterwalder Alexander. Capítulo 1. Lienzo

actúe como un único lenguaje que nos permita transmitirlo y que todos podamos entenderlo. A esto se refiere la función de captación.

La presentación gráfica permite que el procesamiento visual se agilice y que se clarifique la captación de información compleja. Sumado que, al visualizarlo, se puede comprender con mayor claridad las relaciones entre sus elementos.

Todo esto lo convierte en una herramienta ideal para compartir la lógica del negocio con los Stakeholder³

2- Facilita el Análisis :

El Modelo de Negocio contribuye al análisis de la lógica del negocio de una empresa, ya que permite su medición, observación y comparación.

Al plasmar el Modelo de Negocio se obtiene mayor claridad para la elección de los indicadores más apropiados, que permitan realizar el seguimiento de la implementación estratégica.

La estructura de este modelo, permite no solo ver cómo la lógica del modelo cambia debido a los factores internos y externos que afectan continuamente a las empresas, sino que también es útil para poder compararlo con la competencia gracias a que permite entender en un mismo idioma los modelos de dos empresas distintas y hasta de dos industrias distintas, pudiendo reflexionar sobre esto y así obtener información que potencialmente ayude y fomente el cambio y la innovación.

3- Mejora la Gestión:

Contribuye a describir y gestionar de mejor manera la lógica del negocio con la finalidad de desarrollar nuevas alternativas estratégicas.

La representación gráfica de los componentes del modelo y de sus relaciones, facilita la realización de un diseño sostenible.

El contar con un modelo visual a la hora de realizar cambios en él, ayudará a entender y mostrar, de una manera más simple y clara, cuales son

3 *Stakeholder: es una palabra que en el ámbito empresarial que se refiere a las partes interesadas. Estas son las personas u organizaciones afectadas por las actividades y las decisiones de una empresa. Entre estos trabajadores, organizaciones sociales, accionistas y proveedores etc*

los elementos que se necesitarán cambiar. Esto contribuirá a darle mayor velocidad de reacción a la empresa ante posibles contingencias propias de un entorno cambiante.

A su vez, gracias a su aporte en la captación, visualización, comprensión, medición y comparación de la lógica del negocio, el Modelo de Negocio contribuye a la mejora continua en la toma de decisiones.

4- Aporta nuevas perspectivas:

El modelo de negocios permite describir y explicar posibles situaciones futuras para una empresa. Gracias a este aporte se puede crear un abanico de posibles modelos futuros de acuerdo a diversas situaciones que se deseen proyectar y gracias a su estructura dinámica, el único límite para esto es la propia imaginación.

La creación de estos modelos y su posible simulación ayudarán no sólo a promover la innovación, sino que también, mejoran la postura de la empresa y agilizarán su respuesta ante futuros escenarios que requieran cambios en los modelos actuales para poder ser afrontados con éxito.

Esto no adivinará el futuro, pero su aporte es una buena forma de hacer simulaciones de bajo riesgo que no pondrán en peligro a la empresa.

Teorías de origen

➤ “Lean Canvas” El lienzo de Modelo de Negocio:

“El lienzo del modelo de negocios es un lenguaje común para describir, visualizar, evaluar y modificar modelos de negocio” (3)



“Lienzo Canvas de Modelo de negocios”: (Fuente: Capítulo 1 Alexander Osterwalder y Yves Pigneur – Generación de Modelo de Negocios- 2010 –EEDSA)

El modelo Canvas, es una herramienta que permite visualizar y redefinir los modelos de negocios de manera rápida y eficaz.

Este es un novedoso instrumento de formulación y monitoreo que se caracteriza por la temprana intervención y la evaluación de resultados. Esta es la principal diferencia con respecto a los modelos de gestión tradicionales, en los cuales no se llevan a cabo hasta el momento de llegar a las etapas finales de los proyectos. Es un modelo flexible que busca aportar un aire fresco a las estructuras jerarquizadas y rígidas.

Esta herramienta se destaca por su sencillez y fácil aplicación y su adaptación en empresas de cualquier sector.

(3) Cita textual: Generación de Modelo de Negocios, Osterwalder Alexander. Capítulo 1 Lienzo.

Crear y definir un modelo de negocio nunca ha sido algo sencillo y menos si no se cuenta con una manera estandarizada de hacerlo. Gracias a Alexander Osterwalder y su Lienzo de Modelo de Negocio, esta situación cambia positivamente con la creación de una herramienta, donde plasmar tu idea de negocio se tornará algo sencillo, práctico y entendible. No sólo se podrá conceptualizar el modelo, sino que ayudará a diseñar e innovar los ya establecidos. Lo que propone Alexander con esta herramienta es desafiar los anticuados modelos de negocios y diseñar las empresas del futuro.

El lienzo de Osterwalder describe un modelo de negocios en nueve módulos que pueden formar parte de cualquier tipo de empresa, sea pequeña, mediana, grande, establecida o en desarrollo e independientemente de su estrategia de negocio y su público objeto.

A través de estos nueve módulos, se busca reflejar la lógica de negocio que tiene una empresa para conseguir sus ingresos. Este lienzo conforma un sistema dentro del cual los módulos se relacionan entre sí con la finalidad de crear, proporcionar y captar valor.

Con los nueve módulos, se representan las 4 áreas principales de un negocio: cliente, oferta, infraestructura y viabilidad financiera. Permitiendo contemplar el lienzo como una estructura donde por un lado se muestra al mercado y por el otro a la empresa con sus activos, procesos y socios.

- **Los nueve módulos del Lienzo Modelo de Negocios:**

A continuación se mencionarán brevemente cada uno de los nueve módulos de acuerdo a lo planteado por Alexander en su libro Generación de Modelos de Negocios. (4)

1- Segmento de Mercado

Se trata del segmento del mercado al cual la empresa se dirige.

Determinar el segmento conlleva a definir para quién se creará valor. Puede tratarse de uno o varios a la vez y esto dependerá si sus necesidades requieren una

(4) *Uso literal de los nombres de los 9 puntos: Generación de Modelo de Negocios, Osterwalder Alexander. Capítulo 1 Lienzo. Página 20 a 42*

oferta diferente y/o canales de distribución distintos y/o tipo de las relaciones particulares etc.

El modelo de negocios se puede dirigir a: mercado en masa (mercado sin segmentación), nicho de mercado (segmento específico), mercado segmentado (segmentos de mercado con necesidades y/o problemas ligeramente distintos), mercado diversificado (segmentos de mercado con necesidades y/o problemas muy diferentes), mercados multilaterales (segmentos de mercados independientes).

2- Propuesta de valor

La propuesta de valor tiene como objeto solucionar algún/os problema/s del consumidor así como también satisfacer sus necesidades. Busca definir el grupo de productos y servicios que se ofrecerá a cada segmento de mercado para lograr este cometido.

Para crear valor se combinarán elementos específicos y adecuados a la necesidad y o problema de cada segmento tales como: mejoras en el rendimiento, innovación, personalización, diseño, precio, utilidad, confort, estatus entre muchos otros. Por lo que podemos encontrar elementos que generarán un valor cualitativo y otros cuantitativos de acuerdo a su especificación.

3- Canales

Los canales de comunicación, distribución y ventas son los medios a través de los cuales la propuesta de valor llega al cliente.

El mix óptimo de estos canales debe lograr la máxima experiencia para el cliente y el mayor margen de beneficio para la empresa.

Los canales pueden ser propios de la empresa y/o de socios comerciales. A su vez los canales propios pueden ser directos (Ej. equipo ventas) o indirecto (Ej. una tienda propia). Mientras que los canales de socios comerciales sólo pueden ser indirectos.

Estos canales buscan dar a conocer los productos y servicios de la empresa, ayudan a que el cliente evalúe la propuesta de valor, permiten que el cliente compre el producto o servicio, le entregan la propuesta de valor y , por último, ofrecen servicio de atención post venta.

4- Relaciones con clientes

Para cada segmento de mercado se creará y mantendrá un tipo de relación particular y afín.

Estas relaciones pueden ser automatizadas o personales y fundamentarse en generar: captación de clientes, fidelización, así como también estimulación de las ventas.

Pueden practicarse más de un tipo de relación a la vez dirigida a un determinado segmento. Entre ellas, se pueden destacar la asistencia personal, asistencia personal exclusiva, autoservicio, servicios automáticos, comunidades, creación colectiva, etc

5- Fuentes de ingresos

La fuente de ingreso es la consecuencia de la adquisición por parte del cliente de la propuesta de valor que se oferta.

6- Recursos clave

Se entiende por recurso clave a todo activo necesario para que el modelo de negocio funcione.

Los recursos claves serán específicos a cada modelo de negocio y pueden ser propios, alquilados o pueden ser conseguidos a través de sus socios claves. Dependiendo la necesidad y particularidad del modelo, estos recursos podrán ser económicos (ej. efectivo, créditos, etc.), humanos, físicos (ej.: edificios, equipos, etc.), intelectuales (ej. Patentes, información, etc.) o una combinación de ellos en diferente cuantía según se requiera.

7- Actividades clave

Se considera actividades clave a las acciones más importantes que se necesitarán llevar a cabo para que el modelo de negocio funcione. Tal como los recursos, las actividades claves serán específicas en función a la necesidad de cada modelo.

Estas actividades pueden ser orientado a la producción (diseño, fabricación, etc.), solución de problemas (centros de salud, estudio de abogados, consultorios médicos), actividades relacionadas con la plataforma o la red (ej. Mercado Libre)

8- Asociaciones clave

Con asociaciones clave se refiere a los proveedores externos de recursos claves y /o de actividades claves tercerizadas.

Las empresas se asocian para reducir riesgo, obtener recursos u optimizar sus modelos de negocios.

9- Estructura de Costes

La estructura de costes se compone de todos los costos necesarios para llevar a cabo un modelo de negocios.

La estructura de costos puede ser orientada a los costes (Centrada en la reducción de costos) u orientada al valor (centrada en la creación de valor) y de acuerdo al modelo de negocio la estructura puede caracterizarse por sus costos fijos, sus costos variables, por correr con la ventaja de la economía de escala o de la economía de campo.

➤ Desarrollo de clientes:

El Desarrollo de Clientes, es una metodología llevada a cabo por Steve Blank⁴ para crear nuevos negocios, orientada a remplazar las falencias que la clásica herramienta “Plan de viabilidad” presenta a la hora de desarrollar y plasmar la idea de un nuevo negocio.

Lo que motiva a desarrollar este método es la incertidumbre que las startups afrontan en su modelo de negocio. Todo es un gran enigma sin descifrar, desde quiénes son sus clientes, qué características les interesa, qué canales y relaciones serán los más valorados por ellos, qué actividades claves serán necesarias, con qué recursos se deberá contar, etc.

Para poder continuar es fundamental que se defina lo que para Steve es un startup:

“Una startup es una organización temporal en busca de un modelo de negocio rentable, que puede repetirse y que pueda hacerse más grande.” (5)

Es importante aclarar que una startup no se trata de una versión más pequeña de empresa sin desarrollar como muchos creen. Su forma de operar es muy diferente a una gran empresa y sus metodologías tampoco son iguales. Una startup debe buscar un nuevo modelo de negocio, nada en ellas es conocido ni comprobado de antemano. Para alcanzar este cometido, el desarrollo de cliente apuesta a ser la guía que las orientara en esta búsqueda.

Esta metodología no cree en que el éxito se encontrará sentado dentro de la oficina de quien diseña el nuevo negocio. Por lo contrario, se cree que sólo se alcanzará saliendo de ella a comprobar con los propios clientes si las hipótesis

⁴ **Steve Blank:** estadounidense, emprendedor en serie y profesor de Silicon Valley. Autor del libro *Four steps to the Epiphany, punto de origen de la metodología de Desarrollo de Clientes, iniciadora del movimiento Lean Startups.* (se hablara en detalle acerca de *Lean Startups* en el capítulo 2).

(5) *Cita textual: El anual de los emprendedores, Steve Blank y Bob Dorf. Prefacio.*

plasmadas son válidas o falsas, sin descansar hasta conseguir los datos suficientes que permitan confirmarlo.

Este principio se diferencia ampliamente del método clásico del “Plan de viabilidad”, el cual dedica todo su esfuerzo en diseñar y perfeccionar su producto sin salir a la calle hasta su lanzamiento y basa sus creencias en el famoso y falso supuesto “Si lo hacemos se venderá”, el cual condujo al fracaso a tantas empresas.

Un plan de viabilidad o estilo tradicional de creación de empresas, parte de una idea sobre un producto/servicio cuyos creadores consideran que será viable en el mercado. Para llevar a cabo este plan de negocio se realiza un exhaustivo estudio de mercado, este incluye entre otros : el análisis macro y microeconómico, análisis FODA, estudio sectorial y de competencia, plan estratégico, estudio técnico, plan de marketing, plan de recursos humanos, plan financiero, proyección de balances a 5 años.

Resumiendo lo anterior, se parte de una idea, sea hace un estudio exhaustivo de mercado, se plasma el plan de negocio (plan de viabilidad) y con él se sale en búsqueda de inversores que crean y decidan apostar en el proyecto.

Una vez obtenida la fuente de inversión, se comienza con el desarrollo de la idea, la creación de la empresa, la contratación del personal y la creación del producto. Una vez desarrollado se prepara un test beta, trabajado con un pequeño grupo de usuarios externos, donde se prueba el producto y se asegura que funciona de acuerdo con las especificaciones. Posterior a ello se comienza con la difusión, campaña de comunicación y captación de clientes, a partir de aquí, es cuando se cree que de una manera mágica lo clientes comenzaran a llegar y es en este punto en donde miles de startups que siguen el plan de viabilidad fracasan.

Esta herramienta puede ser útil para empresas que ejecutan modelos de negocios donde, ya se conocen a los clientes y sus problemas y las características que el producto requiera pueden anticiparse. En las startups nada de esto se conoce y es por ello que se encuentran en búsqueda de su propio modelo de negocio, repetitivo y rentable. Para ello necesitan de una herramienta que les ayude a minimizar el riesgo y aumentar las posibilidades de éxito. Falencia que busca subsanar el Desarrollo de Clientes.

- **Los nueve supuestos:**

El Desarrollo de clientes busca subsanar los nueve supuestos erróneos del plan de viabilidad en una startup. (6)

1-Suponer que “sé lo que quiere el cliente”.

El inicio de una startup está lleno de supuestos, entusiasmo y fe por parte de los emprendedores. Es por esto que deben salir a la calle y convertir cuanto antes estos supuestos en hechos. Deben consultar con los clientes y hacer pruebas para lograr comprobar sólidamente si las hipótesis en las cuales se están basando son correctas, de no ser así deberán corregirlas lo antes posible. Las opiniones que obtengan de los clientes serán la clave del éxito para la startup

Mientras que el método tradicional de lanzamiento de producto, sin embargo, lleva con su rigurosidad e inflexibilidad, a convencer y hacer creer a los creadores, que los supuestos de su modelo de negocio son hechos comprobados. Esto impulsa a que diseñen su producto y lo produzcan sin haber ni siquiera hablado con un solo cliente y comprobado su interés en el mismo.

2- El error de creer que “sé qué características debe tener el producto”.

Este error se encuentra ligado al anterior, al considerar que se conoce al cliente también se cree que se conocen las funciones y características que el producto necesita para resolver su problema o necesidad.

Al tener un producto diseñado y desarrollado y ponerlo a prueba una vez terminado, su fallo y necesidad de modificación es prácticamente inminente. Realizar modificaciones en esta instancia, no sólo conllevará a altos costos y pérdida de tiempo sino que puede hasta significar la ruina del producto desde su lanzamiento. Es decir, el fracaso de la startup que creó un producto que nadie quiere.

3- Concentrarse en la fecha de lanzamiento.

En el modelo tradicional se busca establecer una fecha de lanzamiento del

(6) *Uso literal de los nombres de los 9 puntos: El Manual del Emprendedor, Steve Blank y Bob Dorf. Capítulo 1. El camino al desastre: Una startup no es una versión...reducida de una gran empresa. Página 33 a 40.*

producto desde el inicio, la cual será inamovible y será el principal objeto a cumplir por todas las áreas a cualquier costo. Por lo general la fecha, coincide con algún evento o feria afín al producto.

Una vez establecida, se desarrolla un calendario planificando hacia atrás para tener todo preparado y listo al momento del lanzamiento. No se admitirán retrasos y se debe terminar como sea el producto inicial, aunque deba lanzarse tolerando fallos mínimos.

Esta estrategia pasa por alto el proceso de desarrollo de clientes, donde se busca entender ¿quiénes son sus clientes? y ¿por qué habrían de comprar ese producto? Sólo se asume que los clientes vendrán únicamente porque se considera que el trabajo se hizo bien.

4. Énfasis en la ejecución en lugar de hipótesis, pruebas, aprendizaje e iteración.

El modelo tradicional de introducción de producto sigue un proceso secuencial establecido para la creación de una nueva empresa, que debe desarrollarse paso a paso sin opción de detenerse ni cambiar el curso. Al igual operan los equipos de trabajo, los cuales consideran que deben manejarse como en una empresa establecida, solo poner sus conocimientos, fruto de su experiencia, a trabajar y gestionar su ejecución, creyendo que puede ser aplicado de igual modo en un ambiente de tanto riesgo e incertidumbre como el que afronta una startup. El enfoque tradicional busca ejecutar como prioridad.

Una startup trabaja de una manera muy distinta, operando en modo búsqueda. Como ya mencionamos, nada en ella es conocido ni comprobado, es por esto que necesitan poner a prueba y validar cada una de sus hipótesis iniciales, buscando aprender de cada prueba y modificar cada error para volver a probar hasta alcanzar finalmente un modelo de negocio rentable, escalable y repetible. Se aprende de las equivocaciones, esta es una de las principales características de una startup exitosa.

5. Los planes de empresas tradicionales presumen de estar realizados sin pruebas ni errores.

Para validar todos los componentes de su modelo de negocio, las startups deben hacerse preguntas específicas en base a los resultados que van obteniendo de las múltiples pruebas y experimentos realizados, a fin de poder evaluar su evolución hacia un modelo escalable y repetitivo. No son las métricas tradicionales las

empleadas para este fin, dado que las mismas se emplean en empresas establecidas con clientes existentes, modelos de negocios conocidos y etapas claramente definidas, las cuales se asume con antelación que se cumplirán sin errores. Nada puede salir mal antes del test beta y aun llegando a esa instancia, no se está preparado para fracasar dado que de acuerdo a los estudios teóricos realizados (sin evaluación previa con el cliente) el producto es el ideal.

6. Confundir los puestos de trabajo tradicionales con lo que se necesita hacer en una startup.

Las startups no deben copiar a los puestos de trabajo de las empresas consolidadas que están creados para modelos de negocios conocidos y comprobados. Las startups, en sus inicios, deben contratar emprendedores dispuestos a, aprender de los errores, a trabajar en situaciones de inestabilidad y riesgo, sin un camino predefinido por seguir. Este tipo de empleados (los emprendedores), son curiosos, flexibles, están dispuestos a aprender y son creativos. Son el eslabón principal para poder hallar un modelo de negocios escalable y repetible.

7. Comercial y marketing ejecutan de acuerdo con un plan.

Las startups no pueden dejarse guiar por un plan de marketing y ventas estandarizado e individualista, deben evaluar conjuntamente y de manera constante las hipótesis con los clientes, contactándose realmente con ellos. No se debe buscar información estandarizada sobre sus comportamientos, problemas y necesidades, sólo deben acudir a ellos y obtener hechos.

En las startups de nada sirve medir su progreso en base a las actividades planeadas y concretadas. Sin la validación del cliente nada está aprobado para poder continuar. Se ejecuta basándose en el cliente y el plan se readapta hasta alcanzar su validación.

8. Suponer que se va a alcanzar el éxito lleva a la expansión prematura.

Crecer demasiado pronto puede traer graves consecuencias y esto suele pasar cuando en el plazo en que se desarrolla el plan de negocio no se presta atención al cliente. En un modelo de negocio, producto de un plan de negocio tradicional, no existen prácticamente márgenes de error y al no tenerlo, no se consigue aprendizaje y menos se tiene tiempo para validar las hipótesis con los clientes. Se cree que cada

etapa se sorteará sin problemas ni errores y es por eso que a medida que se avanza se comienza con la expansión más allá de cómo vaya progresando el proyecto.

Se debe contar con evidencia sólida y real que dé la certeza de que existe realmente la demanda y que se cuenta con los recursos para poder llevar a cabo una expansión.

9. Gestionar emergencias («apagar fuegos») lleva a una espiral de muerte.

No hay plan de venta que subsista al primer contacto con el cliente. Dado que son hipótesis sin comprobar y están expuestas al fracaso. En momentos de crisis es fundamental analizar todos los escenarios posibles antes de decidir algo. Tomar decisiones apresuradas puede llevar a un sinfín de errores que terminen perjudicando el rumbo del negocio.

- **Los cuatro pasos del desarrollo de clientes:**

Steven Blank al observar que las empresas fracasaban por falta de clientes y no por fallas en la producción, se planteó que sería útil centrarse en la creación de un proceso para desarrollar clientes y no, como era habitual, en uno para el desarrollar productos.

Por este motivo y para darle solución a los nueve problemas antes resaltados, Steve Blank creo el modelo de Desarrollo de Clientes. Con él se busca poder comprobar las hipótesis de un nuevo modelo de negocios en forma rápida, permitiendo realizar cambios casi en tiempo real, con sólo salir a la calle e involucrando al cliente desde el primer momento y siguiendo los cuatro pasos claves.



Fuente: “Proceso de desarrollo de clientes” página 43 El manual del emprendedor

Los primeros dos pasos, sirven para orientar la búsqueda de un modelo de negocios y los últimos dos, para ejecutar el modelo que se pudo desarrollar, evaluar y validar en los pasos 1 y 2. (7)

1-El descubrimiento de clientes:

Recoge la visión de los creadores del negocio y la convierte en una serie de hipótesis sobre el modelo de negocio. A continuación, desarrolla un plan para poner a prueba las reacciones de los clientes a las hipótesis tratando de convertirlas en hechos.

2- La validación de clientes:

Confirma si el modelo de negocio resultante es repetible y escalable. Si no lo es, habrá que reiniciar el descubrimiento de clientes.

3- La creación de clientes:

Es el inicio del ciclo de ejecución. En esta fase se captan solicitudes de clientes finales dirigiéndolas hacia el canal de ventas para que la empresa crezca.

4- La creación de la empresa:

Produce la transición de la organización desde una startup a una empresa centrada en la ejecución de un modelo validado.

En el modelo de desarrollo de clientes, cada paso es interactivo dado que está pensado en las startups, las cuales son impredecibles y se sabe anticipadamente que se cometerán varios errores antes de lograr hacerlo bien. Es decir que este modelo acepta los movimientos hacia atrás, los mismos son naturales y serán los originadores del aprendizaje y del descubrimiento.

(7) *Uso literal de Cuatro pasos completos: El Manual del Emprendedor, Steve Blank y Bob Dorf. Capítulo 2. Camino a la epifanía: El modelo de desarrollo de clientes. Página 43*

- **El Manifiesto del Desarrollo de Clientes:**

Son las 14 reglas establecidas por Steve Blank como bases del desarrollo de cliente.

(8)

1. No hay hechos dentro del edificio, por tanto hay que salir a la calle.
2. Unir desarrollo de clientes con desarrollo ágil.
3. El fracaso es una parte integral de la búsqueda.
4. Hacer iteraciones y pivotes continuos
5. Un plan de negocio no sobrevive al primer contacto con los clientes, por lo que es necesario utilizar un lienzo del modelo de negocio.
6. Diseñar experimentos y probar para validar las hipótesis.
7. Elegir el tipo de mercado.
8. Las métricas de una startup difieren de las que se utilizan en empresas consolidadas.
9. Tomar decisiones rápidamente, reducir los tiempos y aumentar la velocidad y el ritmo.
10. Hablamos de pasión.
11. Los puestos de trabajo en una startup son muy diferentes de los de una gran empresa.
12. Conservar todo el dinero hasta que sea necesario. Después, gastar.
13. Comunicar y compartir lo aprendido.
14. El éxito del desarrollo de clientes comienza creyéndoselo.

(8) *Uso literal de Cuatro pasos completos: El Manual del Emprendedor, Steve Blank y Bob Dorf. Capítulo 2. Camino a la epifanía: El modelo de desarrollo de clientes. Página 49 a 63*

➤ Desarrollo Ágil:

El término “Lean” o “Lean Manufacturing”, es un modelo de gestión orientado a lograr entregar el máximo valor para los clientes con la menor cantidad de recursos.

Tiene sus orígenes en los 50, época en la cual la industria japonesa se encontraban en pleno recupero saliendo de la Segunda Guerra Mundial, con el desafío de reconstruir su economía. Japón, a través de Toyota, comienza a aplicar a su fabricación de automóviles, conceptos de origen estadounidense, formulados por los principales pioneros de la producción y reducción de desperdicios como Frederick Taylor (gestión científica) y Henry Ford (cadena de montaje en serie). Con ello buscaba poder competir contra los gigantes del automóvil (Ford, Chrysler y General Motors). Lo paradójico fue que aplicando ideas americanas, Japón paso a convertirse en líder de la industria automotriz pasando por encima de los EEUU.

Quien impulsó esta nueva forma de fabricación en Japón fue Taiichi Ohno, director y consultor de la empresa Toyota, junto con otros miembros de la compañía. Ellos incorporaron sus ideas a los conceptos americanos logrando crear “El sistema de Producción Toyota”.

“Lean Manufacturing es una filosofía de trabajo, cuyo objetivo es “el aumento de resultados mediante la reducción de costes, a través de la total eliminación de las existencias y el personal innecesarios” (9)

Como coste, Lean entiende, a “Cualquier gasto pasado, presente o futuro, a deducir de los ingresos por ventas para calcular el benéfico” (10)

Para lograr reducir estos costes la empresa debe adaptarse a los cambios de la demanda, de forma rápida, evitando costos por ineficiencias, centrándose en mantener y aumentar todo lo que agregue valor y eliminar todo lo que comprenda un desperdicio (defecto, sobreproducción, tiempos de espera, transportes, inventarios innecesarios, movimientos innecesarios y el exceso de procedimientos). Con este objeto, Lean Manufacturing emplea en la práctica la producción Just-in-time (Justo a tiempo). “Producir las unidades necesarias en la cantidad y en el tiempo preciso”. (11)

(9) Cita textual: *El Sistema de Producción de Toyota*. Monden, Y. Página 13

(10) Cita textual: *El Sistema de Producción de Toyota*. Monden, Y. Página 4

(11) Cita textual: *El Sistema de Producción de Toyota*. Monden, Y. Página 5

Para gestionar este método y poder organizar la producción, se emplea el sistema Kanban “Sistema de información para controlar de modo armónico las cantidades producidas en cada proceso.” (12) Se trata de unas fichas que contribuyen a informar la cantidad que se empleará y la que se producirá en cada proceso de acuerdo a la necesidad establecida.

El Kanban funciona sólo si previamente se organizan los puestos de trabajo y se nivela la producción, de modo de que cada pieza pueda montarse a ritmo constante o en cantidades fijas por hora. A su vez el nivelado requiere la reducción de los plazos de fabricación de cada producto, para que se puedan producir diferentes productos en un mismo día. Para lograr esta reducción, se necesita trabajar con producción en lotes mínimos o producción y transporte por unidades, lo que requiere de disminuir el tiempo de preparación de máquinas, producción y transporte pieza a pieza, siendo fundamental contar con personal flexible que pueda, al mismo tiempo, manejar varias máquinas llevando a cabo procesos diferentes.

Como método de control, la hoja de ruta estándar asegura la realización de todas las tareas necesarias para la fabricación de un producto, mientras que el autocontrol asegurará que la totalidad de las unidades sean admisibles. Impidiendo que unidades defectuosas sigan su flujo en el proceso productivo afectando su correcto curso.

A su vez, Lean Manufacturing, involucra a todo el personal y da provecho a sus sugerencias. Alcanza la mejora continua y optimización de los recursos, buscando sus soluciones dentro de la empresa e involucrando a todo su personal, quienes gracias a su capacitación pueden ayudar a resolver los problemas de la empresa y aportar nuevas ideas.

La filosofía Lean contribuye a, visualizar el proceso productivo como un todo, eliminar operaciones que no agregan valor, incrementar el valor de las actividades realizadas, reducir los desperdicios, asegurar la calidad de los productos, aumentar la motivación y capacitación del equipo de trabajo y mejorar significativamente la competitividad de la empresa.

(12) Cita textual: *El Sistema de Producción de Toyota*. Monden, Y. Página 5

Capítulo 2

“Modelo de Negocio para una startup”

Ya con mayor entendimiento de las bases en las cuales se sustenta nuestra metodología de estudio, “El Lean Startup”, en este capítulo se busca adentrar al lector en su teoría y forma de aplicación.

Se definirá el concepto *startup*, y los distintos conceptos que forman la nueva metodología de estudio “Lean Startup”.

Se finalizará con el desarrollo de la herramienta “Running Lean”, la cual explica cómo llevar a la práctica el modelo. Se detallarán las diferentes etapas por las que se debe atravesar y los riesgos que cualquier emprendedor debe tener presente y contrarrestar a la hora de desarrollar su proyecto si desea alcanzar el éxito.

Lean Startup

➤ ¿Qué son las Startups?

El mundo de los negocios se encuentra en una constante evolución. Para comenzar un proyecto ya no se requiere, como antes, tener fábricas, grandes maquinarias, listados de distribuidores, sumas importantes de capital, políticas de marketing y publicidad; lo que hoy se requiere y es de suma importancia en las empresas es tener “espíritu emprendedor”.

Es necesario dejar de lado el tiempo invertido en técnicas de planificación y medición de procesos que sólo sirven para crear productos que terminan siendo rechazados por los consumidores, debido a que no llegan a responder satisfactoriamente con lo que ellos quieren. Se necesita una teoría más evolutiva que rompa con esos estándares. Así es como aparece el **método Lean Startup**.

El creador de esta nueva línea de pensamiento en los negocios es Eric Ries. Su punto de partida fue una combinación de las técnicas, *Lean Canvas*, *Lean Manufacturing*, y *Desarrollo de Clientes*.

Para comenzar a comprender ésta nueva metodología en el mundo de los negocios, es importante saber a qué se refieren cuando se habla de “startup”. Según Eric Ries, “una **startup** es una *institución humana diseñada para crear nuevos productos y servicios en unas condiciones de incertidumbre extrema. Todo aquel que trabaje dentro de mi definición de startup contiene un espíritu emprendedor*”. (13)

“El método Lean Startup no sólo trata sobre cómo crear un negocio exitoso; trata sobre qué podemos aprender de esos negocios para mejorar prácticamente todo lo que hacemos. Es una respuesta a la pregunta: ¿cómo podemos saber rápidamente qué es lo que funciona y descartar lo que no?” (Tim O’Reilly, director ejecutivo de O’Reilly Media) (14)

Su objetivo es lograr llegar a comprender lo más rápido que se pueda la

(13) Cita textual: *El método Lean Startup*, Eric Ries. Introducción

(14) Cita textual: *El método Lean Startup*, Eric Ries. Comentarios sobre *El método Lean Startup*

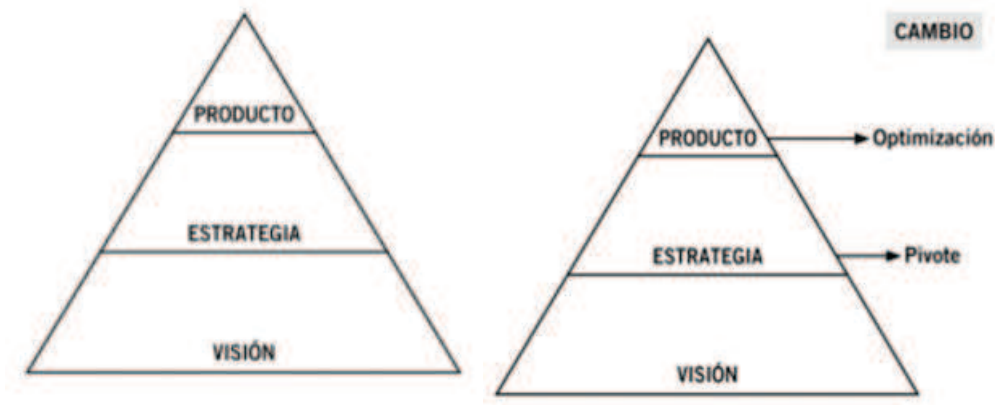
necesidad de los consumidores para tener conocimiento preciso de lo que se debe producir.

Para esto, Eric Ries ha planteado cinco principios dentro del proceso Lean Startup: **(15)**

1. **Los emprendedores están en todas partes:** *no tienes que trabajar en un garaje para estar en una startup. Los emprendedores están en todas partes. El enfoque del método Lean Startup puede funcionar con empresas de cualquier tamaño, de cualquier sector o actividad.*
2. **El espíritu emprendedor es management:** *una startup es una institución, no sólo un producto, y por lo tanto, requiere un nuevo tipo de gestión específicamente orientado a este contexto de incertidumbre.*
3. **Aprendizaje validado:** *las startups no sólo existen para producir cosas, ganar dinero o atender a los consumidores. Existen para aprender cómo crear negocios sostenibles.*
4. **Crear-Medir-Aprender:** *la actividad fundamental de una startup es convertir ideas en productos, medir cómo responden los consumidores y aprender cuando pivotar o perseverar.*
5. **Contabilidad de la innovación:** *para mejorar los resultados empresariales, es necesario centrarse en los aspectos aburridos: cómo medimos el progreso, cómo establecemos hitos, cómo priorizamos tareas. Esto requiere un nuevo tipo de contabilidad diseñada para startups.*

Cada startup tiene una visión asociada a la creación de un gran negocio que pueda subsistir en el mundo de los mercados, a través de una estrategia desarrollada para el armado de un modelo de negocio que apunte a un segmento específico, desarrollando sus competidores inmediatos y el tipo de consumidores a los cuales querrá llegar. El resultado final de todos estos puntos es el producto.

(15) *Uso literal de los cinco principios: El método Lean Startup, Eric Ries. Introducción*



“Esquema piramidal de las bases de una startup”: (Fuente: “El método Lean Startup” -Parte I Ver, Capítulo 1 Comenzar- de Eric Ries - 2011 –DEUSTO)

Con el paso del tiempo, las empresas crecen y evolucionan, lo que genera que dentro de cada startup suceda un sinfín de actividades que impulsan ese cambio y evolución en la estrategia planteada, generando así modificaciones en el producto final. Lo único que siempre quedará firme es la visión que se plasmó originalmente.

Saber manejar todos estos cambios que se van produciendo constantemente es el “*espíritu emprendedor*” al que Eric Ries hace referencia que se necesita en los nuevos modelos de negocios. Y es el management de cada una de las empresas el responsable de generar diferentes tipos de condiciones que les permitan a los empleados llevar adelante su demostración de un gran espíritu emprendedor.

➤ **Aprendizaje Validado: técnicas para aprender a crear nuevos negocios.**

A través del aprendizaje, es como los líderes llevan a sus empleados a conocer el nuevo mundo innovador. Les hace descubrir en su interior su espíritu emprendedor.

Dentro del espacio incierto en que se van gestando inicialmente las startups, es de suma importancia, para los creadores, tener en su poder información constante sobre el progreso del negocio. Pero no basta sólo con llegar a poseer dicha información, sino lo que lo hace más valioso al emprendedor es tener la habilidad de reconocer los puntos importantes de su creación, evitando pérdida de tiempo en aspectos que no generan valor para el proceso.

Eric Ries, en su libro “El método Lean Startup”, define al aprendizaje validado como *“la unidad esencial para medir el progreso de una startup. El esfuerzo necesario para saber que quieren los consumidores. El aprendizaje validado se respalda en datos empíricos que se obtienen de consumidores reales, así evita aprender cosas irrelevantes que puedan engañarse a uno mismo sobre lo que quieren verdaderamente los consumidores”* (16).

Todo aquello que no logre satisfacer y otorgarles un beneficio a los consumidores es, lo que se considera, una pérdida de tiempo. Pero ¿cómo conocer lo que un consumidor considera relevante para lograr su beneficio? Para ello se necesita llevar a cabo un método científico que genere pruebas, que pueda experimentar sobre lo adquirido en la etapa de aprendizaje. Un líder debe preguntarse si con el desarrollo de un producto lograra satisfacer lo que el consumidor busca, y si a través de dicho producto o servicio podrá crear un nuevo modelo de negocio que perdure en el tiempo.

El buen líder desarrolla una etapa de experimentación a través de pruebas empíricas, basadas en el planteamiento de hipótesis que puedan predecir lo que sucederá a partir de la creación del producto, siguiendo siempre los parámetros establecidos en la visión planteada originalmente en la startup y teniendo claro que el fracaso de una hipótesis forma parte de toda etapa de aprendizaje, pero no significa el fin de una idea.

A diferencia de lo que sucede en otros tipos de modelos de negocios, en donde se lleva adelante una planificación estratégica que puede tardar un tiempo bastante considerado en completarse, en el caso del modelo Lean Startup el planteamiento de hipótesis es algo que comienza en el instante en el que se origina la idea. La acción que se lleva adelante es la de abrir la visión que se plasmó, en dos hipótesis diferentes: **“Hipótesis del Valor”** e **“Hipótesis del Crecimiento”** (17)

- A) Hipótesis del Valor: prueba si un producto o servicio proporciona valor a los clientes cuando lo usan.

- B) Hipótesis del Crecimiento: prueba cómo los nuevos clientes descubren un producto o servicio.

(16) Cita textual: El método Lean Startup, Eric Ries. Parte I: Ver. Capítulo 3. Aprender

(17) Cita textual: El método Lean Startup, Eric Ries. Parte I: Ver. Capítulo 4. Experimentar

A partir de este experimento lo que se logra es detectar de forma muy rápida una respuesta por parte de los primeros clientes. Ellos son de gran importancia, a diferencia de los que se puedan ir sumando posteriormente, ya que son quienes dan el primer feedback de lo percibido con el producto o servicio que se les brindó. Eric Ries denomina a este tipo de hipótesis “*asunciones de acto de fe*”. Son las que tienen la función de controlar constantemente el crecimiento de las startups, repitiendo las pruebas a mayor velocidad, sin olvidar la visión original de la empresa. Su nombre está asociado a “*la fé*” que tiene que tener un emprendedor en su proyecto, porque sabe que lograr buenos resultados en sus experimentos es lograr un éxito para el resto del proceso.

A partir de esta técnica se logra, en un corto período de tiempo (algunas pocas semanas), obtener una respuesta del primer grupo de clientes, la cual si es positiva le permite al líder avanzar con el desarrollo de las distintas posiciones de trabajo para profundizar con la creación del producto final. En caso que la respuesta de los primeros clientes no sea positiva, es algo que un emprendedor debe tomar de forma óptima, ya que se aprende de los fracasos y esto le permitirá generar cambios estratégicos para poder alcanzar el resultado final.

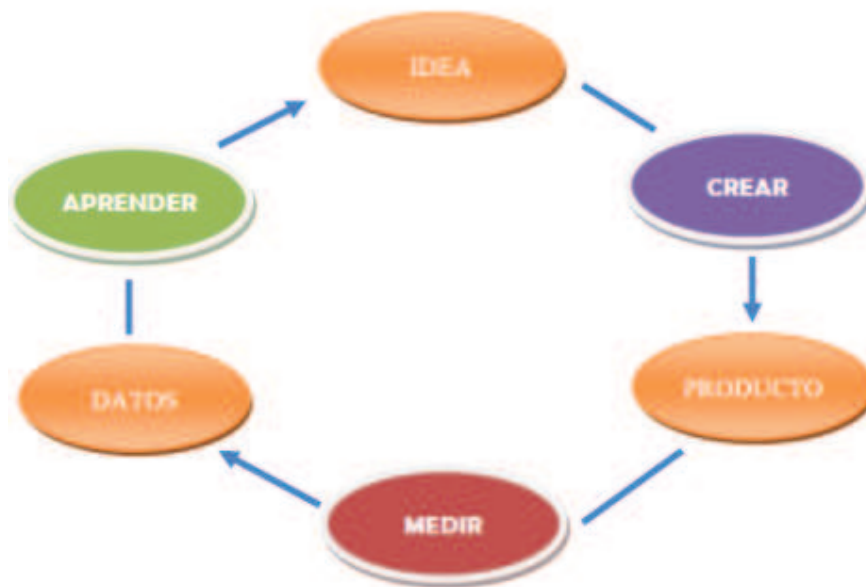
“El éxito no es entregar algo; el éxito es aprender cómo solucionar los problemas del cliente” (Mark Cook, vicepresidente de productos “Kodak Gallery”) (18)

Es fundamental para el modelo Lean el “feedback” con los consumidores, porque es lo que permitirá obtener datos de suma importancia para el proceso en un corto plazo, diferenciándose de las extensas etapas de planificación que maneja el management actual en los modelos tradicionales.

➤ **Crear-Medir-Aprender: eje del método Lean Startup.**

Ante la importancia, para el método Lean Startup, de obtener rápidamente conocimiento sobre las necesidades y preferencias de sus consumidores, existe un circuito de feedback que se aplica en las startups para lograr reducir los tiempos y tomar las acciones correctas.

(18) Cita textual: *El método Lean Startup, Eric Ries. Parte I: Ver. Capítulo 4. Experimentar*



El circuito está compuesto de tres etapas: **Crear – Medir – Aprender**

“Circuito de feedback de información Crear-Medir-Aprender”: (Fuente: “El método Lean Startup” - Parte II Dirigir, Cómo la visión lleva a la dirección- de Eric Ries - 2011 –DEUSTO)

1. Crear

Esta primera fase del circuito se basa en la creación de un producto de forma rápida, en el cual se invierta la menor cantidad de tiempo. Un producto que, inicialmente, no está completamente desarrollado pero que al emprendedor le servirá en un comienzo para ir testeando lo que busca su cliente. Este tipo de producto recibe el nombre de “**Producto Mínimo Viable**”.

El objetivo que tiene este tipo de producto, es lograr que el emprendedor pueda verificar lo más rápido posible las hipótesis plasmadas en la etapa de aprendizaje. Es un punto que lo distingue de los procesos tradicionales, en donde se invierte periodos largos de tiempo en el análisis y desarrollo del producto para lograr su mayor perfección, desconociendo las necesidades y gustos que requiere el cliente.

En esta primer etapa de “Crear” se puede realizar un producto standard como un producto de alta calidad, lo que el empleador debe tener siempre presente es que

lo importante es llegar lo antes posible a validar el aprendizaje establecido. Debe dejar de lado cualquier situación que no lo ayude a lograr ese objetivo que está buscando.

Un emprendedor debe estar siempre atento y preparado para afrontar cualquier dificultad que pueda presentar un PMV, generando un fracaso en el objetivo que se busca. Lo importante es que frente a esta situación no abandone el producto creado. Para ello existe la segunda etapa del circuito de feedback.

2. Medir

Cuando una startup se encuentra en sus planes de proyección, significa que comienza una primer etapa de pruebas, comprobando realmente en qué situación se encuentra y llevando adelante experimentos que lo hagan llegar a la realidad que ha establecido en sus planes de negocios. Para ello existe una herramienta llamada **“contabilidad de la innovación”**.

La contabilidad de la innovación tiene por objetivo mostrarle a los emprendedores la forma en como están logrando construir su negocio. Es una herramienta que lleva los actos de fe establecidos en la etapa de aprendizaje a modelos financieros.

Existen tres puntos básicos en cómo funciona la contabilidad de la innovación
(19):

- A. Usar un producto mínimo viable para recopilar datos reales sobre en qué punto se encuentra la empresa en el momento actual.*
- B. Las startups deben intentar poner a punto el motor para ir desde el punto de partida hasta el ideal. Esto puede requerir muchos intentos. Cuando la startup haya hecho todos los pequeños cambios y las optimizaciones del producto para moverse del punto de partida hacia el ideal, la empresa llega a un punto de decisión.*
- C. En base a los resultados, la empresa decide si pivotar o perseverar. Si la empresa está haciendo un buen progreso hacia el ideal, significa que está aprendiendo apropiadamente y usando ese aprendizaje, en cuyo caso tiene*

(19) Cita textual: *El método Lean Startup, Eric Ries. Parte II: Dirigir. Capítulo 7. Medir*

sentido continuar. Si no, el equipo de management debe concluir que su estrategia de producto tiene errores y necesita un cambio importante. Cuando una empresa pivota, empieza todo el proceso otra vez, restableciendo un nuevo punto de partida y preparando el motor desde allí.

En resumen, es de suma importancia para una startup realizar la creación de un PMV que le permita recopilar feedback de un grupo importante de consumidores iniciales, pero con el tiempo debe ir perfeccionando todo lo relacionado con el marketing y el diseño del producto, para ir aumentando el volumen de clientes y lograr modificar su comportamiento. Siempre en pos de mejorarlo.

Con el tiempo el emprendedor podrá observar el progreso, notando como va llegando hacia su plan de negocios ideal. Cuando esto no ocurre y detecta alguna dificultad en el logro de su objetivo, es el momento de pivotar.

3. Aprender

Para que los emprendedores estén seguros de la medición realizada a través de la contabilidad de la innovación, deben aprender a revisar y entender correctamente los resultados que muestran la situación de las startups. No deben dejarse llevar por indicadores que no reflejan una realidad que ellos perciben diariamente.

Esta tercera etapa del circuito de feedback apunta a aprender a seleccionar el correcto tipo de indicador que pueda juzgar de forma correcta el modelo de negocio establecido. Estos llevan el nombre de “**indicadores accionables**”.

Para que los indicadores sean efectivos, Eric Ries indica que deben tener tres características: ser accionables, accesibles y auditables.

- **Accionables**: es la característica que muestra la relación causa-efecto. Permite a los emprendedores aprender de sus propias acciones que llevan adelante en el circuito.
- **Accesibles**: para evitar la pérdida de tiempo en comprender los resultados obtenidos y para saber qué acción tomar, es más productivo que se realicen informes completos pero de sencilla lectura e interpretación. Que apunte a que pueda ser entendido por cualquier persona.

- **Auditable:** para confirmar la credibilidad de los datos arrojados por los indicadores, los emprendedores deben tener que desarrollar auditorias que puedan comprobar en el momento los datos obtenidos con los comportamientos de los clientes.

➤ **Pivotar o Perseverar: nunca es tarde para cambiar.**

A diferencia de los modelos tradicionales, no es necesario esperar hasta el final de la fabricación de un producto para corroborar si cumple o no con la visión y las hipótesis plasmadas al inicio del proceso.

En el método Lean startup los emprendedores durante el proceso de desarrollo del PMV pueden tomar una pausa y replantearse si las decisiones que están tomando son las correctas o deben realizar modificaciones que hagan replantearse la hipótesis original. Esta acción se la conoce con el nombre de **“pivotar”**. Diseñar una nueva hipótesis que lleve a modificar la producción del PMV, y así establecer un nuevo modelo de negocio.

Para muchos emprendedores la idea de pivotar es difícil de tomar (o porque el indicador seleccionado los hace llegar a conclusiones incorrectas, o por miedos personales a reconocer un fracaso debido a la selección de una hipótesis estratégica incorrecta), e incorrectamente deciden continuar con su idea original. Lo esencial en una startup es alinear las ideas y el esfuerzo de los emprendedores en llegar a lograr un producto que otorgue valor a su modelo de negocio.

En toda decisión de pivotar siempre tienen que estar de acuerdo todo el equipo, tanto los que se ocupan de la etapa de desarrollo del producto como los altos directivos. Todos deben tener el mismo objetivo en mente.

En el libro “El método Lean Startup”, Eric Ries detalla un listado de diferentes tipos de pivotes **(20)**:

- A. Pivote de acercamiento:** *lo que antes era considerado una característica del producto, ahora se convierte en el producto.*

(20) *Uso literal de los 10 puntos y Cita textual: El método Lean Startup, Eric Ries. Parte II: Dirigir. Capítulo 8 Pivotar o perseverar*

- B. Pivote de alejamiento:** es la situación inversa al punto anterior. Lo que se consideraba el producto entero se convierte en una simple característica de un producto mayor.
- C. Pivote de segmento de consumidor:** la empresa se da cuenta de que el producto que está creando resuelve un problema real para consumidores reales, pero éstos no son el tipo de consumidores que inicialmente había planeado atender.
- D. Pivote de necesidad del consumidor:** en muchos casos los problemas que existen con el consumidor pueden requerir algo más que la reposición del producto existente. Pueden demandar un producto totalmente nuevo. Los consumidores tienen un problema que vale la pena solucionar, pero muchas veces no es el que se había anticipado inicialmente.
- E. Pivote de plataforma:** se refiere a un cambio de aplicación en una plataforma.
- F. Pivote de arquitectura del negocio:** las empresas suelen seguir dos tipos de arquitecturas, “modelo de sistema complejo” (alto margen y bajo volumen) o “modelo de volumen de operaciones” (bajo margen y alto volumen). En este tipo de pivote, la empresa cambia de arquitectura. Algunas empresas cambian de alto margen y bajo volumen pasándose al mercado de masas, otros que fueron diseñados para el mercado de masas se transforman y pasan a un modelo que requiere ciclos de ventas largos y costosos.
- G. Pivote de captura del valor:** la captura del valor es una parte intrínseca de la hipótesis del producto. A menudo, los cambios en la forma de capturar valor por parte de la empresa pueden tener consecuencias de gran alcance para el resto del negocio, el producto y las estrategias de marketing.
- H. Pivote de motor del crecimiento:** una empresa cambia su estrategia de crecimiento para buscar un crecimiento más rápido o más rentable.

- I. **Pivote de canal**: canal de venta o distribución es el mecanismo a través del cual una empresa entrega sus productos a los consumidores. Un pivote de canal es el reconocimiento de que la misma solución puede ser suministrada a través de un canal diferente con mayor efectividad.

- J. **Pivote de tecnología**: son innovaciones sostenibles, con una mejora incremental diseñada para atraer y retener una base de consumidores existentes. Son pivotes habituales en empresas consolidadas.

Pivotar es una herramienta que tiene todo emprendedor para cambiar el rumbo ante cualquier dirección errónea que la empresa tome. Cuando consiga encarrilarlo, y llegue a los resultados esperados, no debe olvidar la acción de pivotar sino que debe tenerla presente en todo momento. Es fundamental, en el método Lean Startup, que las empresas cuenten con este tipo de herramientas que les permita enfrentar los posibles errores.

Running Lean

➤ Poner en práctica la teoría de las startups.

Mediante el modelo Lean Startup lo que intenta todo emprendedor es desarrollar un producto que brinde la satisfacción de sus clientes, pero poniendo el foco en la optimización del tiempo, como así también en la política de aprendizaje de los modelos de negocios.

Para llevar a la práctica estos principios, Ash Maurya, asesor y mentor de startups, ha desarrollado una técnica para plasmar las políticas que desarrolla el método Lean Startup. La metodología lleva el nombre de **“Running Lean”**.

El “Running Lean” es una herramienta que tiene como misión llevar a la práctica los diferentes modelos de negocios que un emprendedor ha diagramado a través del Lean Canvas. El principal objetivo que tiene la herramienta es que las empresas, antes de que agoten todos sus recursos, logren tener armado dos planes diferentes para desarrollar su actividad. Es decir tener un backup para reemplazar rápidamente el plan inicial (*conocido como “plan A”*) en caso que éste no funcione y fracase.

La importancia que tiene el armado de un Lean Canvas es que, de forma rápida, un emprendedor puede plasmar todas sus principales ideas del proyecto que quiere desarrollar, permitiendo que las mismas queden registradas en un documento, de forma compacta y ordenada, facilitando la lectura y comprensión de las partes interesadas.

Permite abocarse de lleno en los clientes, identificar su conducta y a partir de allí visualizar los posibles segmentos a los cuales apuntar, sin descuidar el armado y desarrollo del producto. Este, en un lapso corto de tiempo, terminará siendo testeado en los segmentos establecidos y así se logrará obtener una avanzada noción acerca de la evolución del modelo de negocio.

Para Ash Maurya, la esencia del Running Lean se resume en tres pasos (21):

(21) *Uso literal de los 3 puntos: Running Lean, Ash Maurya. Parte 1: Hoja de Ruta. Capítulo 1. Metaprincipios*

1. Documenta tu plan A.
2. Identifica los elementos de riesgo de tu plan.
3. Pone a prueba tu plan de manera sistemática.

1. Documenta tu plan A

El creador de la herramienta establece 9 puntos que el emprendedor debe desarrollar en el documento inicial del Lean Canvas (22):

- Problema
- Segmentos de clientes
- Propuesta única de valor
- Solución
- Canales
- Flujos de ingresos
- Estructura de costes
- Métricas clave
- Ventaja competitiva injusta



“Esquema modelo Lean Canvas”: (Fuente: “Running Lean” -Parte II Documenta tu Plan A, Capítulo 3 Crea tu Lean Canvas- de Ash Maurya - 2014 –UNIR)

(22) Uso literal de los puntos: Running Lean, Ash Maurya. Parte 2: Documenta Tu Plan A. Capítulo 3.Crea tu lean canvas.

En cada uno de estos puntos, el emprendedor desarrolla conceptos cortos, concisos, que permiten mostrar en pocas palabras la idea del modelo de negocio al que apunta, siempre centrándose en el segmento de clientes al que se dirigirá. Debe focalizarse en lo que sucede en la actualidad, no ir más allá. Pensar en resolver temas del momento para ir avanzando.

- a) **Etapa 1° -Problema-**: en la primera de las etapas del Lean Canvas se debe describir los tres problemas principales que se puedan detectar en el proceso, y detallar que solución se está desarrollando actualmente para resolverlos.
- b) **Etapa 2° -Segmentos de clientes-**: se debe detallar los segmentos de mercados de clientes que estén afrontando este tipo de problemas.
- c) **Etapa 3° -La propuesta única de valor-**: con ella se debe redactar un título claro, contundente e instantáneo, en donde el emprendedor debe buscar generar una primera interacción del cliente con el producto en proceso. Mostrarles a ellos porque se diferencia su proyecto de otros, porque debe elegir su propuesta, que ventajas obtendrá con su utilización. Se debe apuntar a conquistar los primeros clientes, lo que Ash Maurya llama “*early adopters*”, ya que aún el producto final no está listo para salir a conquistar el mercado completo.
- d) **Etapa 4° -Solución-**: debido a que aún el producto se encuentra en etapas de testeo, la solución a la que se puede llegar no es definitiva. Se deben detallar soluciones simples para abordar los tres problemas iniciales que se enumeraron en la primera etapa.
- e) **Etapa 5° -Canales-**: al principio de cualquier proyecto, lo importante es utilizar canales que logren hacer llegar al emprendedor frente a sus posibles clientes. Ningún canal es gratuito, pero en los comienzos es fundamental utilizar aquellos de menor costo, como lo son hoy día los blogs o las redes sociales. Con el tiempo se puede pasar a utilizar otros tipos de canales que tienen una llegada más directa con el cliente, pero a su vez son mucho más costosos, como por ejemplo anuncios en los medios de prensa (televisivo, radial, etc), marketing de búsqueda, ferias, ventas directas al público. Algunas startups utilizan la estrategia de fusionarse con empresas grandes, con un amplio

desarrollo ya en el mercado para aprovecharse de sus canales, pero para ello primero deben tener un producto terminado ya testado con algunos principales clientes, y desarrollándose en el mercado.

- f) **Etapa 6° -Flujos de ingresos-**: si bien al inicio el PMV es un producto básico, tampoco es un bien que este incompleto o sea defectuoso. Es por ello que el emprendedor ya debe asignarle un valor, el cual sea acorde al tipo de producto que se ofrece al consumidor y logre captar aún más la atención del cliente. Porque no solo a través del formato y la funcionalidad de un producto se puede captar la atención de clientes, sino que el precio también es muy influyente en la toma de decisiones. Tiene la capacidad de poder modificar la percepción que cualquier persona puede tener sobre el producto, o definir el tipo de cliente al que se está interesado llegar.
- g) **Etapa 7° -Estructura de costes-**: es imprescindible que el emprendedor realice la preparación de una estructura de costos, en donde pueda detallar todo los gastos que afrontará en sus inicios. Estableciendo un buen análisis entre sus ingresos y egresos, se logra conocer exactamente la posición en la que una startup se encuentra y que es lo que necesita en relación al tiempo, al esfuerzo, al dinero, para lograr llevar su producto al mercado. La etapa 6 y 7 son fundamentales para diagramar cuan viable será el proyecto para un emprendedor, apuntando al corto, mediano y largo plazo.
- h) **Etapa 8° -Métricas clave-**: a través de esta etapa, el emprendedor puede evaluar la evolución del proyecto. *Existen diferentes estilos de métricas, en el libro "Running Lean", Ash Maurya enuncia un modelo particular que él utiliza mucho en sus proyectos. Se lo conoce con el nombre de "Métricas para piratas" (metrics for pirates), y consta de 5 pasos: "Adquisición", en la cual se convierte a un visitante casual en un cliente potencial interesado; "Activación", describe el momento en el que el cliente interesado vive una primera experiencia gratificante como usuario; "Retención", mide el uso reiterado y/o el compromiso con tu producto; "Ventas", miden los eventos que conducen al pago por parte del cliente; "Recomendación", los clientes satisfechos dan buenas referencias o invitan a clientes potenciales a tu embudo de conversión.* (23)

- i) **Etapa 9° -Ventaja competitiva injusta-**: el libro “*Running Lean*” lo define como “*algo que puede copiarse o comprarse fácilmente*”. Entre los ejemplos enumera, *información privilegiada, avales de expertos apropiados, autoridad personal, efectos de red a gran escala, comunidad, clientes ya existentes, posicionamiento en motores de búsqueda.* (24)

2. Identifica los elementos de riesgo de tu plan.

Dentro de todas las posibilidades que pueden existir en un nuevo proyecto para identificar posibles riesgos, en una startup los de mayor implicancia son tres: los riesgos relacionados con el producto, con el cliente o con el mercado.

El análisis que se debe hacer en cada uno de estos tres tipos de riesgos para encontrar una correcta solución es (25):

- i. **Riesgo de producto**: *ofrecer el producto correcto*
- Asegurarse de la existencia de un problema que merece la pena solucionar
 - Definir la solución más sencilla posible (Producto Mínimo Viable)
 - Construir y validar el PMV a pequeña escala
 - Verificar el PMV a gran escala
- ii. **Riesgo del cliente**: *construir una vía de acceso al cliente*
- Identificar en primer lugar quien tiene una necesidad.
 - Seleccionar que “early adopters” están interesados en el producto en ese momento
 - Construir y desarrollar canales directos e indirectos.

(23) Cita textual: *Running Lean*, Ash Maurya. Parte 2: Documenta Tu Plan A. Capítulo 3. Crea tu lean canvas.

(24) Cita textual: *Running Lean*, Ash Maurya. Parte 2: Documenta Tu Plan A. Capítulo 3. Crea tu lean canvas

(25) Uso literal de los 3 tipos de riesgos y Cita textual: *Running Lean*, Ash Maurya. Parte 3: Identifica los elementos con más riesgo de tu plan. Capítulo 5. Prepárate para experimentar

- iii. **Riesgo de mercado:** *desarrollo de un negocio viable*
- Identificar a la competencia a través de alternativas existentes y elegir un precio para su solución
 - Poner a prueba los precios valorando las opiniones de los clientes (compromiso verbal)
 - Poner a prueba los precios según sus reacciones a la propuesta de precio inicial.
 - Optimizar la estructura de costes para hacer que el modelo de negocio funcione.

No es posible trabajar sobre los tres riesgos a la vez, es necesario que el emprendedor establezca prioridades para saber sobre cual comenzar a trabajar, dependiendo en que momento de producción se encuentre el proceso

Adicional, según Ash Maurya, pueden existir riesgos secundarios que también son importantes tener presentes:

- **Universales:** van a depender del modelo de negocio que el emprendedor haya decidido diagramar a la hora de comenzar un lean canvas. Estos riesgos iniciales del modelo son:

- 1- “**Nivel de necesidad del cliente**”, focalizado en la etapa 1° (-problema-)
- 2- “**Facilidad para llegar a ellos**”, focalizado en la etapa 5° (-canales-)
- 3- “**Precio/Margen Bruto**”, focalizado en la etapa 7° (-estructura de costes-)
- 4- “**Volumen de mercado**”, focalizado en la etapa 2° (-segmento de clientes-)
- 5- “**Viabilidad técnica**”, focalizado en la etapa 4° (-solución-)

- **Terceros:** puede ser otro emprendedor que se encuentre en la misma situación y tenga la experiencia; un posible inversor del proyecto; o personas que se encuentren fuera del modelo y que con su opinión ayuden al emprendedor a tener una visión más amplia de la startup y aprender nuevas cosas que originalmente los clientes no logran hacerle ver.

Una vez determinado los tipos de riesgos que pueden suceder, es imprescindible armar un equipo correcto que lleve adelante el proceso y sepa cómo afrontar las dificultades que puedan existir.

En primer lugar se debe definir un equipo para problemas y otro equipo para soluciones (como menciona Eric Ries en su libro “el método lean startup”). En los modelos lean canvas, no se utiliza los departamentos típicos de cualquier empresa como “Marketing”, “Costos”, “Ingeniería”, “Control de Calidad”, etc; sino que solo se dividen en grupos de personas que estarán abocadas a los temas que ocurran dentro y fuera del establecimiento.

El equipo de soluciones será formado por personas que estén abocadas al producto (testeos, modificaciones, lanzamientos de nuevas versiones, etc), mientras que el equipo de problemas es el grupo focalizado en el análisis de los clientes (entrevistas, pruebas sobre la utilización del producto, etc).

Es muy importante que todas las personas que formen parte del proyecto, independientemente del equipo para el que trabajen, estén capacitadas para actuar de forma rápida al momento en que surja un problema y se requiera de su acción.

En segundo lugar se deben desarrollar experimentos que sean útiles, y no perder tiempo en etapas sin valor que lo único que consiguen es hacer que el emprendedor se quede sin recursos y no logre su objetivo final. Para que un modelo sea correcto, debe llevar al máximo su poder de rapidez, aprendizaje y concentración. Sin alguno de estos tres valores, será muy difícil que el experimento llegue a buen fin.

En tercer lugar se deben crear “hipótesis falsables”, las cuales son afirmaciones que pueden demostrarse muy fácilmente que son falsas. Esto significa que para no creer que todas las suposiciones que se pueden desarrollar en el modelo son correctas, el lean canvas lo que realiza es la transformación de dichas suposiciones en hipótesis falsables, y así evitar acumular cientos de pruebas que puedan hacerle creer al emprendedor que sus hipótesis, en las cuales está basando su proyecto, son correctas.

En cuarto lugar todo emprendedor debe en un principio validar de forma cualitativa cada una de las hipótesis planteadas, para luego llevar adelante su validación cuantitativa. Validar en un primer comienzo la calidad de las hipótesis planteadas, para luego validar la cantidad de ellas en base a los resultados que se vayan obteniendo a lo largo del proceso.

3. Pone a prueba tu plan de forma sistemática

Pasada la etapa de análisis de los posibles riesgos que un emprendedor puede afrontar en una startup, es la hora de comenzar a realizar pruebas sobre el proyecto para conocer mejor cual es la situación en la que se encuentra y así lograr aprender más tips sobre la realidad de lo que el mercado busca y necesita.

La forma de lograr aprender esos detalles es hablando con sus posibles clientes. Es de suma importancia conocer que es lo que ellos, verdaderamente, buscan, quieren y necesitan.

“La vida es demasiado corta como para seguir creando cosas que nadie (o muy poca gente) quiere” (Ash Maurya, asesor y mentor de startups) (26)

La entrevista cara a cara con el cliente logra tener mayor llegada a él, permitiendo conocer verdaderamente su propia necesidad y así obtener detalles más precisos que ayudaran en el proceso productivo. A diferencia de otro tipo de herramientas, como las encuestas o el focus groups (técnica que estudia las opiniones y actitudes de un grupo), en donde por el tipo de prácticas que se realiza se puede inducir al cliente a una respuesta esperada (porque ya tienen preparado un guion de preguntas las cuales generalmente ya tienen sus respuestas correctas, o porque pueden generar pensamientos colectivos en las reuniones grupales), lo cual no es útil ni suma valor al desarrollo del producto.

La problemática se genera en ¿cómo comenzar y llevar adelante una conversación con el cliente? ¿Qué se les debería decir? Frente a esta duda que cualquier emprendedor tiene, Ash Maurya en su libro “Running Lean” brinda algunas tácticas en cómo desarrollar una buena entrevista (27): Construir un marco de trabajo de aprendizaje del cliente y no en torno a un discurso.

- No preguntar a los clientes lo que quieren, sino medir lo que ellos hacen.
- Armar un guion para obtener del cliente la información que se considera útil.
- Realizar las entrevistas cara a cara.
- Practicar previamente con personas conocidas.

(26) Cita textual: *Running Lean*, Ash Maurya. Parte 4: Pon a prueba tu plan sistemáticamente, Capítulo 6 Prepárate para entrevistar a clientes

(27) Cita textual: *Running Lean*, Ash Maurya. Parte 4: Pon a prueba tu plan sistemáticamente, Capítulo 6 Prepárate para entrevistar a clientes

- Elegir una ubicación neutra.
- Solicitar tiempo suficiente.
- No pagar ni ofrecer incentivos por ninguna entrevista.
- Evitar grabar a los entrevistados.
- Documentar los resultados inmediatamente después de la entrevista.
- Realizar entre 30 y 60 personas.

Capítulo 3

“De la teoría a la práctica. Entrevistas”

Por medio del uso de entrevistas cara a cara, con los propios usuarios de la metodología Lean Startup se intentará, a lo largo de este capítulo, validar la hipótesis planteada al comienzo del trabajo.

“Lean Startup permite agilizar la validación de un modelo de negocio viable para nuevos emprendimientos”

Cada entrevista fue diagramada en dos partes. La primera abocada a conocer los aspectos generales del proyecto de cada uno de los emprendedores y la segunda parte más focalizada en entender cómo fueron sus vivencias con la herramienta Lean Startup, cómo pudieron plasmarlas en sus proyectos y cuáles fueron sus resultados.

Los entrevistados fueron contactados a través del “Lean Startup Circle Argentina”. Esta, es una agrupación abierta a la comunidad que realiza capacitaciones, charlas y actividades con el fin de promover el uso y la difusión de metodologías ágiles que ayuden al desarrollo de nuevos emprendimientos. El día 25 de Julio de 2017, dictaron la capacitación: ¿Cómo ahorrar tiempo y dinero en tu proyecto? Y fue allí donde surgieron los contactos con los emprendedores entrevistados, los cuales, gracias a su buena predisposición e interés en este trabajo, tuvimos no solo el gusto de entrevistarlos, sino también de conocerlos y sentirnos emprendedores por un rato. Por lo que a lo largo de este capítulo los invitamos a que se sumerjan en el maravilloso mundo de los emprendimientos y su interacción con la metodología Lean Startup

Nuestra muestra consta de cinco proyectos variados:

- **Caso “Parkool”**: Sistema inteligente para la gestión de estacionamiento en grandes ciudades.
- **Caso “Ignaz”**: Sistema inteligente para monitorear la correcta higiene de las manos.
- **Caso “Vive”**: Soluciones modulares y en etapas para viviendas.
- **Caso “TChannels Tv”**: Servicio global de Internet TV y plataformas de streaming

- **Caso “Pasea perros.com”**: Plataforma virtual, que conecta a dueños con paseadores, cuidadores y/o entrenadores caninos calificados.

Vale aclarar, que se incluyen en este capítulo las entrevistas dado que son parte fundamental del trabajo y contribuyen a su validación.

A continuación se desarrollan cada una de ellos.



Caso: Parkool

Mocchegiani Leandro CEO & FOUNDER Parkool

Técnico electrónico especializado en informática y diseñador audio visual.

Parkool: Sistema inteligente para la gestión de estacionamiento en grandes ciudades.

<http://www.parkool.com.ar>



¿A qué se dedican y en qué consiste su proyecto?

Parkool es una plataforma completa para conseguir estacionamientos en las ciudades. Se trata de una App⁵, que te permite encontrar y pagar cualquier tipo de estacionamiento.

En la calle lo que hacemos es conectar a los usuarios que están buscando lugares para estacionar con usuarios que están dejando lugares libres. Todo de forma colaborativa.

A su vez te avisa antes de estacionar si ese lugar es un estacionamiento medido, permitiéndote pagarlo desde la misma aplicación.

Como otra variante para aquellos que no quieran estacionar en las calles, la App informa en el mapa los estacionamientos privados que están libres. Pueden ser playas de estacionamientos o también pueden incorporarse a la aplicación cocheras privadas de supermercados, oficinas y hasta incluso las cocheras de particulares.

Adicionalmente toda esta información que recolectamos de la gente que está estacionando se la brindamos a los municipios para que conozcan en tiempo real la ocupación de los espacios. Brindándoles no solo el conocimiento del estado del tránsito para que puedan aplicar políticas proactivas que permitan mejorar el sistema, sino también acercándoles una solución de pago electrónico de estacionamiento para sus residentes, que les ayuda a su vez a verificar y controlar el pago de cada vehículo en tiempo real.

⁵ *App: es una aplicación de software. Se instala en dispositivos móviles o tablets y ayudan al usuario en una tarea concreta, puede ser para algo de carácter profesional o por ocio.*

Con todo esto podemos decir que es una plataforma completa de Smart parking, también llamado estacionamiento inteligente.

¿Cuándo comenzaron y dónde lo desarrollan?

En noviembre de 2015 y en un inicio comenzamos a desarrollarlo en el municipio de la Plata. Hoy estamos enfocados en incorporarlo en múltiples municipios y ciudades.

¿Es su primer proyecto?

Es mi primer proyecto de alto impacto tecnológico. Pero soy emprendedor desde los 18 años. A esa edad me puse una pizzería con un amigo, manejamos 9 empleados mucho más grandes que yo. También fui emprendedor en multinacionales, trabajé para IBM y Guadaphone, y allí dentro lidere proyectos no solo de marketing, sino también de implementación de 3G y videoconferencias en Europa. Fuimos los primeros en lanzar las videoconferencias después de Japón. Siempre me gustó la tecnología, soy un apasionado. Me fascina y apasiona.

¿Cómo surgió la idea? Y ¿Por qué eligieron este rubro?

El proyecto inició, como una forma de concurso, hará un año y medio. Nos presentamos en el JWEF⁶ de Innovation, donde fuimos con mis tres amigos, sin ninguna idea fija y empezamos a meternos en problemáticas graves, en el sentido de problemáticas de impacto global que afecten el cotidiano de la vida de la gente.

Nos presentamos a este concurso, que fue con mentoría. Llegamos a la final y nos permitió acceder a una beca al NAVES⁷. Allí estuvimos también compitiendo en el IAE (escuelas de negocios) y entre 400 proyectos del país llegamos a las finales. No ganamos, pero estoy muy orgulloso de haber llegado hasta ahí.

Dentro de todo ese proceso, cuando ganamos el NAVES, nos animamos y lanzamos una idea que partió de entrevistas que realizamos a conductores. A través de ellas nos dimos cuenta que el gran problema, de los que manejan vehículos, en las grandes ciudades es la incertidumbre de no saber cuándo vas a estacionar y cuánto

⁶ *JWEF: (Junior World Entrepreneurship Forum) es una iniciativa global que invita a participar de programas inspirados para poder vivir la experiencia de transitar por el proceso emprendedor.*

⁷ *NAVES: competencia destinada a brindar Formación, mentoría y networking para emprendedores*

tiempo te va a llevar eso. Por esto es que entendimos que un viaje no solo conlleva saber si hay tránsito, sino saber dónde después vas a dejar el auto. Parece algo trivial pero no lo es, porque según estudios de IBM, se tardan promedio en las grandes ciudades 20 minutos para encontrar un estacionamiento y esto genera el 30% del tráfico. Entonces partimos de que muchas veces no se tienen en cuenta los estacionamientos pero es una parte crucial de ese proceso.

En base a esto hicimos una validación conceptual, mediante una plataforma que se llamaba “La Plata Estaciona”, la cual era igual a lo que hoy día es Parkool, pero se contactaba a los usuarios a través de WhatsApp. Lo que hacíamos era imprimir unos folletos de forma rápida y barata en nuestras impresoras, generamos una fanpage⁸ en Facebook que se llamaba “La Plata estaciona”, pusimos poco dinero para hacer publicidad online y después también generamos una landing page⁹ para hacer una validación de lo que ya existía. Salimos en La Plata, porque mis ex socios son de allá.

Los pasos para conectarse eran, primero si estás buscando lugar enviamos un WhatsApp a un teléfono, diciendo donde querés estacionar. Segundo paso, si hay lugar nosotros te lo vamos a compartir. Y Paso tres, no te olvides de avisarnos cuando te vas para poder compartir el lugar.

También, lo que nos sorprendió era que dábamos por cierta una hipótesis acerca de que los usuarios que iban a estacionar con nuestra aplicación no iban a compartir esa información al resto y fue al revés. La gente entendió el ecosistema y compartió la información aun por más que no hubiese conseguido estacionamiento a través de nosotros. Esto nos envalentono a poner a prueba nuestras ideas del proyecto, así que fuimos validando varias hipótesis y luego nos decidimos a ir de lleno a desarrollar el software.

Después entramos en una incubación en el municipio de La Plata, impulsada por Telefónica de Argentina. Ganamos un lugar ahí y desarrollamos todo en este lugar. Lo lanzamos en Diciembre, la verdad con bastante repercusión. Éramos la primer

8 **Fanpage:** red social creada por Facebook para todas las empresas o personas emprendedoras que desean crear y diseñar marketing a través de ellas.

9 **Landing page:** página web a la que una persona llega después de clickear en un enlace de una publicidad o anuncio de texto situado en otra página web.

startup que lanzábamos ahí en el coworking¹⁰ donde se desarrollaba ese sistema de incubación. Nos vimos sorprendidos por los resultados dado a que sin poner dinero de nuestros bolsillos llegamos a que se descargaran la aplicación más de 2500 usuarios en la primera semana. La verdad que nos sobrepasó la cantidad de información a la vez y también tuvimos algunos problemas con los servidores, porque realmente eran muchas las personas que lo utilizaban al mismo tiempo.

Lo que si notamos, fueron algunos problemas de usabilidad gracias a que nosotros previamente habíamos hecho un prototipo a través de una plataforma con la pudimos ir validando de a poco cada pantallas de la aplicación. Por eso es que de ese modelo que inicialmente validamos con los usuarios, a la realidad de la App hoy tuvimos que hacer muchos cambios.

Ahora lo que vamos gestionar, con ayuda del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, es el rediseño de la aplicación con todas las mejoras que aun venimos observando, a través de la interacción con el usuario, para poder lanzarla con mayor impacto. Ahí si vamos a invertir en marketing, le vamos a poner dinero para que se conozcan. Nuestra gran apuesta es focalizarnos en C.A.B.A.(Ciudad Autónoma de Buenos Aires) porque sabemos que si funciona allí vamos a tener repercusión en toda la Argentina.

¿Cuántas personas trabajan contigo? ¿Qué perfil tienen tu grupo de trabajo?

Emanuel y Ezequiel son mis socios. Con ellos me une la curiosidad como motor de búsqueda, permanentemente tratamos de estar informados sobre emprendimientos y avances tecnológicos. Estamos siempre pensando que se puede hacer y dispuestos e interesados en buscar y brindar soluciones.

¿Contaron y /o cuentan con inversiones externas?

Al principio no contamos con ninguna inversión. Ahora para esta segunda parte si realizaremos inversiones personales y además cuando ganamos la incubación en el Gobierno de la Ciudad nos otorgaron un fondo semilla de aproximadamente 9.000 0 10.000 dólares, que eso nos va ayudar no solo en lo económico, para invertirlo en

¹⁰ *Coworking*: es un estilo de trabajo que implica un ambiente de trabajo compartido. Las personas trabajan independientemente en estos espacios, comparten valores y están interesados en la sinergia que puede ocurrir al trabajar con personas que valoran trabajar junto a otras.

marketing, sino también en todo lo que es el desarrollo de la red de contactos. Nos dieron una oficina en Parque Patricios, en la empresa de Deloitte¹¹. Ellos nos cedieron un espacio gracias al convenio con el Gobierno de la Ciudad, lo que es muy bueno porque estamos metidos en una empresa súper grande, una empresa corporativa y la verdad que estamos muy contentos. Lo que pasa es que, uno de los temas que tiene nuestro proyecto es que para ser útil necesita de un gran volumen de usuarios y eso es un súper desafío porque con escasos recursos lograr abarcar esa masa de usuarios te hace afilar mucho el lápiz y las estrategias.

¿Utilizaste otra metodología en este u otro proyecto antes de utilizar la metodología Lean?

Hablando particularmente de metodologías tradicionales, sí las experimente en las multinacionales en las que trabajé. Las considero como metodologías del tipo cascada, súper estricta y rígida. Yo siempre renegaba cuando las usábamos, por eso cuando conocí Lean startup me fascinó. Trabajé en Europa por dos años en estas multinacionales y por más que eran lugares súper tecnológicos, realmente era pesado trabajar de esa forma. Un proceso dependía del otro, los tiempos se disparaban y el gasto era enorme. Las jerarquías eran súper rígidas, se tenía que reportar de uno a otro, donde sin la aprobación de uno no se podía continuar. La verdad que fue muy tedioso trabajar de esa forma.

¿Qué te llevo a trabajar con la metodología Lean Startups u otras metodologías ágiles? ¿Cómo la conociste?

La conocía dado que como te dije somos curiosos y buscamos mucha información ligada a emprendimientos y herramientas que los agilicen. Leímos mucho al respecto pero creo que a través del proyecto de Parkool las conocí realmente. En ese caso entendí verdaderamente lo que es el Lean startup y su otra variable el Running Lean, que realmente es la que más me gusta. Ambas están enfocadas de lleno en lo que es el mercado y el cliente, esto es lo que más nos incentivó a la hora de decidir trabajar con ellas. Realmente como te decía la conocía de nombre pero nunca la había aplicado, no le daba importancia hasta ahora que realmente es cuando la necesite y puedo decirte que fue muy bueno y útil comprenderla y aplicarla en nuestro proyecto.

¿Todos apoyaron desde un comienzo el uso de esta metodología?

Sí, plenamente. Una vez que dimos con ella nos convertimos en talibanes del Lean Jaja. Nos comimos todos los libros que había del Lean Startup y nos compartíamos las experiencias de los ejemplos. Muchas veces cuando empezás a emprender, sobre todo en la rama de lo tecnológico a escala global, los ejemplos de personas que muestra lo que hicieron, como llegaron y como lo consiguieron, te sirve mucho más que la teoría en sí.

¿Qué nivel de dificultad encontraste a la hora de aplicar esta metodología en tu proyecto?

Pienso que una de las dificultades es la impronta de las velocidades. Dice que hay que equivocarse rápido y barato, pero a veces para validar hipótesis tenés un tiempo, pero a medida que vas conociendo a la metodología te das cuenta que es hacer haciendo y no tanto aferrarse estrictamente a lo que indica la teoría.

Al principio nosotros lo pensamos más desde un marco teórico, en base a entender qué estaba bien, qué estaba mal y realmente por esto a veces perdíamos mucho tiempo en pensar experimentos para ir a validar cada hipótesis. Yo creo que esto tiene que ser todo más rápido.

Ahora que estoy iniciando otro proyecto, las cosas veo que salen mucho más rápido. Uno ya conoce la metodología, sabe que esperar, sabe cuándo acelerar, cuando no. Pienso que hay que quitarle un poco el lado teórico a todo esto. Para mí es un 80% hacer y un 20% teórico. Mucho análisis y mucho hacer.

¿Cómo llegaron a los primeros clientes? ¿Cómo fue el primer encuentro con ellos?

Salimos a la calle en el municipio de La Plata y de cara duras nos paramos desde las 5 Am en los semáforos entregando volantes y tratando de explicar en 50 segundos nuestra idea a los conductores. Adicionalmente teníamos una aplicación de WhatsApp y dos de nuestros propios coches estacionados guardando lugares estratégicos, con la intención de validar los supuestos que teníamos. El encuentro con

11 *Deloitte* es la firma privada número uno de servicios profesionales del mundo, por volumen de facturación, una de las más importantes y prestigiosas del mundo y también una de las llamadas Cuatro Grandes Auditoras.

la gente fue súper positivo porque se empezó a enganchar y así en una semana juntamos alrededor de 500 usuarios.

Cuando comenzaron con el proyecto, ¿qué tipo de riesgos visualizaron?

Justamente lo que te comente al principio. Nos preocupaba que iba a hacer el usuario. Nosotros planteábamos la idea de comunidad y un gran tema era saber si realmente los usuarios iban a compartir los lugares, si iban a avisar antes de irse y si estarían dispuestos a esperarse entre sí. Estos eran nuestros tres principales miedos, porque sin eso se caía todo el proyecto.

¿Cuál fue su producto mínimo viable?

Yo parado en el semáforo buscando explicar en 50 segundos nuestra idea, los volantes entregaba, (impresos con nuestra propia impresora), una cuenta WhatsApp y mis dos compañeros con sus propios coches, estacionados guardando lugares estratégicos esperando recibir el mensaje de los usuarios para realizar la interacción y encuentro que permitiría al usuario conseguir el estacionamiento que buscaba y a nosotros validar nuestra idea.

¿Cómo fueron midiendo los primeros pasos más que nada al comienzo?

Al principio era todo muy desordenado porque no conocíamos la metodología, nos faltó un poco de métricas, pero después de hacer el experimento empezamos a medir más. Sobre todo las cosas que más nos importaban, que era la cantidad de personas que se interconectaban entre sí, la cantidad de personas que compartían, las personas que pedían un lugar y que no se los podíamos brindar o cantidad de personas que avisaron que se iban. Esas métricas las empezamos a afilar con el tiempo, porque al principio era difícil. Tal vez por falta de recursos. Nosotros estábamos dos personas en la calle y otra persona con WhatsApp, coordinar todas esas métricas requería de otra persona externa que este midiendo lo que está pasando en el tiempo real. Pero bueno, la verdad que yo a lo largo de todo el proceso aprendí mucho y sigo aprendiendo, porque considero que siempre se puede ajustar y mejorar. En lo que me considero realmente muy bueno es en realizar experimentos. Eso es lo que más me gusta de la metodología, tenemos una idea y salimos ya en el momento a validarla, prácticamente sin poner dinero.

Durante su desarrollo, ¿Tuvieron que pivotar y cambiar el rumbo del proyecto?

Sobre la idea original ¡uf un montón! Al principio queríamos aplicar un sistema automático, en el que no se tenían que avisar entre los usuarios sino que un sistema de algoritmos detectaba el movimiento del celular cuando te bajas del coche o cuando te estas acercando. Era una solución muy tecnológica, que pensamos que era la clave. Supimos que una aplicación de un competidor la estaba usando en Israel y tuvimos muchos problemas con eso. Fue un fracaso, porque el algoritmo daba muchos “falsos positivos”. Esto significa, que te decía que te estabas yendo del lugar que estacionaste cuando no lo estabas haciendo. Sabíamos que si poníamos eso en la plataforma iba a ser un problema, porque iba a dar mala información. Ahí nos dimos cuentas que es preferible no dar información antes de dar mala información. Eso fue un gran pivote que hicimos y ahí empezamos con el experimento de “La Plata estaciona”, con el concepto este de que uno lo espere al otro y se maneje como una comunidad.

Otra cosa que estuvimos viendo es un timer que avise cuanto tiempo ibas a estar estacionado. Fuimos a hablar con los usuarios y es imposible que una persona cuando se baje del auto te diga cuanto tiempo real iba a dejar su vehículo en ese lugar.

Cada funcionalidad fue un pequeño experimento que hicimos y todavía lo seguimos haciendo

Otro pivote más que hicimos fue cuando desarrollamos el pagar desde la aplicación para lugares con estacionamiento medido. De esa funcionalidad hablamos mucho con los usuarios, el mayor problema era que se dejaban abierto el estacionamiento cuando llegaban. Primero llegaban y no sabían si era medido o no, eso pasa muchísimo. Otro problema era que el sistema no te avisaba si te habías dejado abierto el estacionamiento y después te dabas cuenta que estabas perdiendo todo tu crédito, porque no cerrabas el punto. Para llegar a la solución correcta, pivoteamos muchísimo

¿Consiguieron validar la hipótesis de valor?

Sí totalmente. Como te explique anteriormente, desde un primer momento.

Si hubieras lanzado tu idea original sin ningún cambio (Pivote), ¿qué sientes que hubiera pasado?

Hubiese sido un fracaso estrepitoso, porque todos los preconceptos que teníamos de los usuarios, creo que en un 80% fueron desestimados, cómo iba actuar una persona en tal caso, quién iba a ser, cómo iba a hacer. Encima, al principio era mucha discusión con el equipo a cerca de lo que iba o no a hacer el usuario. A veces la gente hace cosas que te sorprende. Por más que vos estés inmerso en el problema, la generalidad no lo hace como uno piensa y poder ver eso para mí estuvo buenísimo.

Si hubiésemos lanzado la App sin haberlo validado antes, primero no hubiese sido la misma App y segundo no creo que hubiese resultado como resultó.

De acuerdo a tu experiencia, ¿te encontrás conforme con el uso de esta metodología?

Sí. La metodología lo que te enseña es a no creer que lo que se nos ocurrió es la mejor solución, sino llegar a la solución correcta, a la que realmente le sirve al usuario. Contar con la validación constante del cliente es lo que te permite seguir mejorando la idea de forma rápida y barata.

¿Qué aporte consideras que les brindo en su proyecto? ¿Qué pro y contras resaltarías de su uso y aplicación en una startup?

Como aporte es que me encanto la forma de como comenzar un negocio. El tener una idea de negocio y poderla validar rápido, fácil e invirtiendo muy poco dinero.

Lo que me enseñó es a equivocarme, pero equivocarme rápido, no cometer dos veces el mismo error. Eso fue crucial en un ambiente tan competitivo como el mercado global. Ahora el tiempo vale oro y si te equivocas dos veces quizás lo pagues con el mercado.

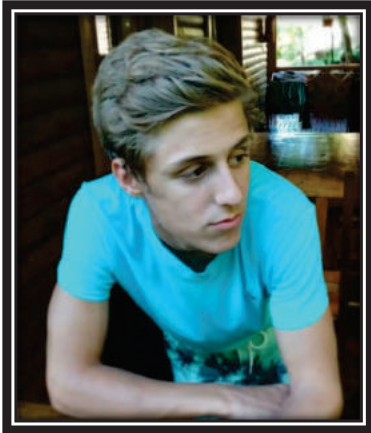
Como desventaja te podría decir que antes de llevarlo a la práctica a veces cuesta entenderlo. Es una cuestión de fe creer que al final del camino hay luz. Tenes que entregarte y hacerlo.

Al principio es salir de tu zona de confort, porque no es fácil salir a la calle y hablar con gente desconocida. No es fácil ir a La Plata a estacionar coches a las 5 hs de la mañana. Todo lleva un esfuerzo. Pero es mucho menos si vos comparas este

esfuerzo con el de estar sentado en una oficina pensando un proyecto durante meses, para que luego el mercado te lo rechaza porque no lo quiere.

¿Consideras que la metodología facilito y agilizo la obtención de tu Modelo de Negocio?

Sí, a ver, una startup es una empresa joven que está descubriendo su modelo de negocio sustentable. Nosotros, estamos en una etapa un poco temprana donde todavía no pudimos monetizarnos, por lo cual consideramos que estamos avanzados en la obtención de nuestro modelo de negocio pero aún no lo consideramos completamente concretado. Sabemos que vamos a seguir pivotando y lo hacemos gracias al Lean Startup, porque yo antes de hacer una modificación en la App o en lo que sea, primero lo valido con el canvas. Hago una estrategia de validación y salgo a la calle. Por eso como te digo para llegar a donde estamos y para seguir avanzando en esa búsqueda me sirve y me agiliza un montón este proceso.



Caso: Ignaz

Valentín Ballester creador de Ignaz

Estudiante secundario.

Ignaz: Sistema inteligente para monitorear la correcta higiene de las manos.

[Página web en elaboración](#)



¿A qué se dedican y en que consta su proyecto?

El proyecto está orientado a todo lo que es la higiene en general. No nos especializamos en ningún área, porque el producto es aplicable tanto a hospitales, restaurantes, como a laboratorios, entre otros.

El sistema consta, de una pantalla con una cámara que va arriba de cada lavamanos y lo que hace la cámara es grabar el desarrollo completo de lavado, mientras que la pantalla, al mismo tiempo, va mostrando el proceso paso a paso que te indica si las manos se están lavando bien. Es decir que mide el tiempo y la forma de lavado.

El problema inicial era que la cantidad de manos y colores de piel que existen, hacían más que complicado el armado de un software. Estuvimos trabajando semanas para ver cómo hacíamos para medir el movimiento exacto, en un mundo donde hay millones de manos diferentes, con formas, tamaños y colores distintos. Así fue como llegamos a la solución de trabajarlo a través del contorno de la mano. El software va midiendo el contorno de la mano y dependiendo el tamaño va sacando si la persona está haciendo exactamente los pasos establecidos. Si lo estuvieras haciendo bien, la barra de carga integrada al sistema sube de no ser así queda abajo.

Entonces con una barra de carga, más unas fotos con los pasos, el sistema puede al terminar el proceso, determinar y presentar en pantalla los resultados del lavado de acuerdo a la normativa y protocolos de lavado exigidos por la OMS¹².

¹² *OMS: La Organización Mundial de la Salud, es el organismo de la Organización de las Naciones Unidas (ONU). Esta organización gestiona, a nivel mundial, políticas de prevención, promoción e intervención en salud.*

Finalmente el usuario se verá calificando por el sistema con estrellas de acuerdo a su efectividad de lavado.

Este sistema busca asegurar que todos se laven bien las manos. Esto suena básico pero muchas más veces de lo creemos no se cumple y es el primer paso para concretar una correcta higiene.

¿Cuándo comenzaron y dónde lo desarrollan?

Contando desde el momento cero que nos planteamos esta problemática, hace tres meses que lo estamos desarrollando. El proyecto se llama IGNAZ. Viene del nombre de Ignaz semmelweis¹³, que fue el médico que descubrió que el correcto lavado de manos era sumamente importante para la salud en clínicas obstétricas.

En cuanto a donde por ahora nos estamos abocando a aplicarlo en salas de neonatología.

¿Es su primer proyecto?

Oficialmente es mi primer proyecto. Te digo así porque de más chico tuve pequeños emprendimientos pero nunca llegaron al mercado. Entre ellos, intente crear un Software para que los arquitectos puedan ver los planos en realidad virtual. El tema fue que nos dimos cuenta que los arquitectos no necesitaban de esta herramienta demasiado tarde y eso paso porque ni siquiera hicimos un análisis de mercado previo. Es decir que lo hicimos todo, perdimos un montón de tiempo y cuando salimos a ofrecérselo a los futuros usuarios nos dijeron en forma unánime que no lo necesitaban, porque estaban conformes con sus herramientas de trabajo actual. Así que bueno, fue un buen golpe el que nos dimos pero creo que algo importante aprendimos.

¿Cómo surgió la idea?

La idea surgió en un hackaton¹⁴ que es donde conocí a Leandro Mocchegiani,

¹³ *Ignaz Philipp Semmelweis: médico húngaro reconocido como el creador de los procedimientos antisépticos. En 1847 propuso lavarse cuidadosamente las manos, luego de hacer una autopsia o de atender otra enfermedad, logrando con esto reducir, prácticamente de forma inmediata, el alto porcentaje de muertes en la Primera Clínica Obstétrica del Hospital General de Viena, donde él trabajaba.*

¹⁴ *Hackathon: evento organizado con el fin de programar o construir una solución de forma colaborativa, durante un plazo determinado de horas, preferentemente en un mismo espacio físico compartido.*

mi socio actual. Ahí nos dieron un listado de problemáticas dentro del área de la medicina relacionado con las infecciones intrahospitalarias. Nunca nos dijeron que se generaban específicamente por el lavado incorrecto de las manos, pero nos tiraron un par de pautas que apuntaban a que por ese lado venía el problema. Así que de esta forma más o menos surgió la idea.

Primero hicimos las investigaciones de campo. Fuimos a una maternidad y hablamos con el jefe del hospital y luego con las enfermeras de la sala de neonatología. Ahí empezamos a ver el mundo complejo en el que nos estábamos metiendo. Por darte un ejemplo, estos lugares tienen muchas complicaciones con los sindicatos, por otra parte las enfermeras no son muy fáciles de tratar, entre otros puntos.

Originalmente queríamos hacer un sistema de trackeo para los médicos y las enfermeras que permita controlar si se lavaban las manos antes o después de tocar al paciente.

Cuando fuimos a un segundo hospital, ya nos dimos cuenta que la idea no era viable para nada porque las enfermeras son personas y no se puede saber exactamente lo que hacen en todo momento. Por ese motivo es que la cantidad de falsos positivos que nos hubiera arrojado el sistema podían ser muchísimos. Adicionalmente estaba el problema de que ese sistema de trackeo lo tenía que portar, todo el tiempo, cada enfermera y médico de la sala. Todos sabíamos que era de esperarse que no lo usen, por lo que íbamos a gastar plata y tiempo para que lo dejen tirado por ahí. Así que descartamos esa idea.

Después de conocer y comprobar todo esto, nos reunimos y comenzamos a pensar, si continuar con esa problemática intentando búscale la vuelta o si buscábamos empezar de cero con otra cosa. En ese momento comenzamos a dibujar en un pizarrón millones de ideas, algunas súper absurdas. Me acuerdo que dibuje un delantal con cámaras, una gorra con cámara jaja. Gracias a esa tormenta de ideas surgió el hacer un chip que iba en el bolsillo y que le indicaba al usuario cuando lavarse las manos. Por suerte antes de comenzar con el desarrollo decidimos primero controlar como se lavaban las manos y después veíamos si se las lavan o no y así surgió el proyecto actual.

¿Cuántas personas trabajan contigo?

En un inicio éramos tres personas, pero una de ellos tuvo que abrirse por proyectos personales en el exterior. Actualmente en el proyecto estamos Leandro y yo, pero se puede considerar como una integrante más a Marcela, que es nuestra asesora dentro de la ONG que organizó el **hackaton** que te mencione. **Ella** nos va siguiendo el proyecto y nos consigue los contactos.

¿Contaron y /o cuentan con inversiones externas?

De gran capital no. Lo único que tuvimos, hasta este momento, es el financiamiento para el desarrollo del producto mínimo viable que nos dio la ONG que fue de 1.500 pesos argentinos.

¿Utilizaste otra metodología en este u otro proyecto antes de utilizar la metodología Lean?

Con mi anterior proyecto, el de los arquitectos, comencé utilizando una metodología mucho más tradicional. Desarrollamos un producto suponiendo que iba a ser útil y realmente no hubo probabilidad de éxito alguna, por un tema de falta de validación. En lugar de pararnos y pensar si lo que estábamos creando los usuarios lo necesitarían realmente, fue todo suponer que les iba a interesar porque en mi cabeza yo creía que la idea estaba buenísima. El tema fue que nos encontramos con que, después de haber desarrollado todo el producto, a los arquitectos no les era útil trabajar con algo así en su día a día. Ellos ya tenían todos los gráficos y planos hechos en computadora, por lo que no sentían la necesidad de cambiar de herramienta de trabajo.

¿Qué te llevo a trabajar con la metodología Lean Startups?

La metodología la conocía a través de mi tío, que es emprendedor hace varios años y hoy tiene un emprendimiento agrónomo. El me vio un día que andaba con ganas de comenzar en el mundo de los negocios y se acercó para orientarme. Fue podemos decir que mi mentor durante un tiempo, metiéndome en el mundo de las startups y adentrándome en lo que es el método Lean Startup, el cual yo desconocía hasta ese momento. La verdad que me voló la cabeza y tengo la suerte de que mi socio Leandro ya lleva un tiempo aplicándolo en su otro proyecto, Parkool, así que más que decididos los dos de trabajar usándolo ahora en nuestro proyecto en común.

¿Todos apoyaron desde un comienzo el uso de esta metodología Lean?

Franco que es el científico que ya no está en el grupo, originalmente no la aceptó. Estaba en contra al principio. Le parecía una herramienta marketinera. Yo no estaba seguro tampoco al principio si podía servir o no, o si sería todo un verso, pero cuando comencé a verla en la práctica y descubrirla me di cuenta lo útil que era. Te das cuentas que te querés casar con la metodología jajaja. Al principio creo que en todos los grupos debe pasar de tener esa incertidumbre a la hora de implementarla, porque hasta que no la usas no terminas de creer que te puede ayudar tanto, pero esa duda se va rápido con la primera prueba en el mercado. Por suerte la experiencia de Leandro, con el Lean Startup, nos ayudó a hacer todo este proceso más fácil y rápido.

¿Qué nivel de dificultad encontraste a la hora de aplicar esta metodología en tu proyecto?

Yo creo que la primera dificultad fue a la hora de ver cómo interactuar con el público. El entender ¿qué preguntar?, ¿cómo preguntarlo?, ¿cómo relacionarse?, pero por suerte, en nuestro caso, Leandro ya había aplicado la herramienta y sabía como relacionarse con los clientes. Hay que ver bien el cómo preguntar, a quién preguntar, cuántas veces hacer las preguntas. Hay que practicar y probar. Muchas veces no sirven hacer preguntas obvias, porque no te sirven sus respuestas. Otra dificultad que tuvimos es encontrar la motivación para ir al lugar e interactuar con el cliente. No es fácil salir de la oficina y ponerse un día y una hora para ir al lugar. Ahí se empiezan a generar muchas dudas de si vamos o no, si servirá o será solo una pérdida de tiempo.

¿Cómo llegaron a los primeros clientes? y ¿Cómo fue el primer encuentro con ellos?

Se nos hizo muy complicado dar con ellos porque conseguir la entrada a la sala de neonatología no es nada fácil, dado que no puede entrar cualquier persona. Sumado a esto las pautas que pone el sindicato y otro punto fue que las enfermeras no son muy proinnovación por lo que pensar en un cambio en su rutina laboral no las predispone de la mejor manera. Por lo contrario, los jefes de los hospitales si están a favor de la innovación, porque les encanta vender a sus hospitales como que cuentan con los productos más novedosos pero como dije no así las enfermeras y mucho menos a los médicos. Así que es un mundo muy complicado pero gracias a que estamos abalados por una ONG, se nos hizo más fácil poder llegar a ellos y entrar a

ese espacio. Nuestra asesora fue enviando mails para que logremos entrar a los primeros hospitales y una vez que lo logramos teníamos que vendernos como investigadores para poder permanecer ahí y generar la suficiente confianza como para que nos brinden la información que necesitábamos.

La ONG con la que trabajamos se llama EMPREAR¹⁵. Los conocimos por medio de una conocida de mi mamá que era financiera de startups y nos comunicó con la ONG. Ellos lo que hacen es incentivar nuevos proyectos y capacitarlos. Te contactan con un montón de gente, te capacitan, te brindan recursos para poder desarrollar tu proyecto.

¿Cómo llegaron a identificar y confirmar cuál sería su segmento de problema?

Al principio no sabíamos bien. Nosotros lo llamábamos “reducción de mundos”, era como reducir el mundo de gente lo más posible para poder brindar un producto bueno, porque cada vez que pensábamos que un producto era bueno nos dábamos cuenta que por ejemplo, para neonatología servía pero para el hospital en general no o en esos dos si pero en los restaurantes no. Entonces siempre surgía esa duda al tratar de definir a que segmento apuntábamos. Al principio nos limitamos a neonatología para hacer la primer idea y después nos dimos cuenta que podía servir para el resto del hospital.

Yo creo que lo mejor es limitarse lo más posible los mundos, porque si querés abarcar con un producto todo el planeta y te vas a dar cuenta de que no sirve porque son realidades con necesidades distintas. Tenés que ir de a poco para después poder ir modificando y mejorando cada vez más el proyecto.

Cuando comenzaron con el proyecto, ¿qué tipo de riesgos visualizaron?

Riesgos aparecieron un montón que no pensábamos y los que pensábamos básicamente desaparecieron, eso fue algo cómico. Yo recuerdo que en el primer hackathon teníamos un montón de dudas que después no existían y por lo contrario surgieron problemas que ni teníamos en cuenta, como particularidades del sindicato o del uso del producto, entre otras. Con el primer producto por ejemplo veíamos como un riesgo para el proyecto, el tema de los falsos positivos ya que pensamos que les

¹⁵ EMPREAR: ONG argentina, destinada a potenciar emprendedores en el país.

iban a molestar un montón y nos dimos cuenta que, para ellos, no era algo tan grave como nosotros lo pensábamos.

Adicional a esto, creo que lo más importante fue el tema del cambio de problemáticas que fuimos teniendo. La incertidumbre que teníamos con el primer producto iba cambiando por otras muy distintas a medida que lo íbamos desarrollando y nos íbamos metiendo a conocer al mercado en primera persona.

Otro riesgo también era si los jefes de hospital estarían interesados en comprar el producto y eso lo confirmamos en la primer entrevista, ahí nos dimos cuenta que a ellos les gusta comprar estos nuevos productos y quedar como innovadores. Por eso te digo que los riesgos que veíamos fueron cambiando y mutando durante todo el proceso de validación con el usuario.

¿Qué problema de la vida cotidiana buscaban darle solución?

Nuestro producto se aplica para el cumplimiento del protocolo de la OMS (Organización Mundial de la Salud) de lavado clínico. Existen tres tipos de protocolos, uno clínico, uno social y uno quirúrgico. El lavado quirúrgico es el de antes de operar y con ese no nos metimos porque es muy difícil de controlar. Para que te des una idea, se lavan las manos y hasta los codos. Es muy complejo y no le encontramos una problemática.

En el proceso nos dimos cuenta que habían factores que nosotros creíamos súper importantes, pero que a nadie le importaban. Por ejemplo, nosotros pensábamos que los jefes de hospital le iban a dar importancia al tema de que los visitantes se laven las manos, pero está comprobado que las personas que van a visitar a los bebés, es su mayoría, se lavan antes las manos. De hecho hay un estudio que demuestra que los principales vectores de contagio nos son los visitantes de afuera, sino el equipo médico, los enfermeros y los mismos aparatos utilizados por ellos.

Hoy nosotros aplicamos el proyecto al lavado clínico y social. Lavado clínico se usa también en restaurantes y el lavado social se usa en cualquier tipo de área.

¿Cuál fue su producto mínimo viable?

Primero hicimos investigación de mercado y después usamos como primer producto mínimo viable un celular con cinta. Lo cual era muy gracioso porque ellos pensaban que era un sistema de trackeo súper complejo, que vibraba identificando

cuando no se lavaban las manos y en realidad éramos nosotros los que lo hacíamos vibrar, al llamarlos a escondidas cuando veíamos que no cumplían con el protocolo de lavados de manos que requiere la sala de neonatología. Usamos ese prototipo porque no queríamos gastar tiempo ni plata en un sistema que vibre cuando se acercaban a la cuna, solo para validar su comportamiento frente al producto.

Adicional a eso ni bien llegamos al hospital, fuimos viendo las diferentes variables que podía haber en ese lugar. Anotamos todo en planillas, los distintos movimientos que hacen las enfermeras. Charlamos con las enfermeras y los médicos y gracias a eso obtuvimos mucha información puntual de su proceso de trabajo. Toda esa información nos re sirvió para llegar al producto que hoy buscamos ofrecer.

Durante su desarrollo, ¿Tuvieron que pivotar y cambiar el rumbo del proyecto?

Pivotes en cuanto a tecnologías surgieron bastantes. Tuvimos que cambiar constantemente el rumbo del proyecto, hasta llegar a donde hoy estamos, porque nos dábamos cuenta de que lo que ofrecíamos no servía, eran muy caras o no era rentable.

Dentro de eso destaco el pivote del sistema de trackeo al sistema de control de lavado. Con el sistema de trackeo pudimos darnos cuenta de que es muy complicado medir todos los movimientos de una persona. En un inicio habíamos pensado también medir la cantidad de veces que se lava las manos una misma persona, pero necesitábamos poner cámaras que apunten a las manos y a la cara del personal, pero los jefes de hospital nos explicaron que era demasiado invasivo y que tanto los médicos como las enfermeras se iban a sentir muy observados en su trabajo. Entonces para evitar materno en esa problemática decidimos cambiar la idea original y hacerlo anónimo. Ese fue un gran pivote. Es muy difícil pivotar, porque uno se empieza a enamorar de la solución, que es lo que no hay que hacer y es feo dejar lo que uno venía pensando y decir “esto no sirve”. Pero vas ganando fuerza mental que te ayuda después a ir pivotar cada vez rápido.

Es difícilísimo pivotar. Uno está en una etapa en que se encuentra casi con el producto terminado y adelantase, pensando por ejemplo la forma de venta, es lo peor que se puede hacer, pero es difícil de evitar porque uno lo hace inconsciente. El tema es que cuando te das cuenta de que el producto que tenés armado no sirve. En ese momento tu cabeza queda vacía y no sabes para dónde ir. Por eso se trata de ir de apoco validando para no tener que caer en esta situación.

¿Consiguieron validar la hipótesis de valor?

Sí, al segundo hospital que fuimos ya la pudimos validar. En realidad ya en ambos hospitales que fuimos logramos validar la hipótesis de valor. Por eso nosotros decimos que es fundamental salir al mundo, porque logras validar rápidamente todas las cosas.

Actualmente no se está utilizando el sistema porque estamos terminando de desarrollar el Software, pero ya tenemos mucha gente interesada en él. Así que ni bien lo terminemos, ya sabemos a quienes le vamos a vender los primeros dispositivos.

Si hubieras lanzado tu idea original sin ningún cambio (Pivote), ¿qué sientes que hubiera pasado?

Yo creo que se hubieran puesto el dispositivo en el bolsillo 20 minutos, hubiera vibrado muchas veces y lo hubieran dejado en una esquina abandonado.

De acuerdo a tu experiencia , ¿te encontrás conforme con el uso de esta metodología?

Si totalmente y se lo recomiendo a todo el mundo que este por comenzar un emprendimiento. Que utilicen la metodología Lean, porque les hace ahorrar tiempo, plata y te va a dar más energía. Es algo muy divertido el llevarla a la práctica, aunque sufras un poco y te quedes noches sin dormir, después te queda la satisfacción de que estás haciendo un producto bueno y no tenés ese miedo de pensar que cuando el producto salga al mercado capaz no funciona. Vos ya estás seguro, porque fuiste tantas veces al mercado, ya superaste tantas veces las distintas problemática que surgieron en el proceso de validación de la hipótesis, que ya das por sabido que la idea va a funcionar.

¿Qué aporte consideras que les brindo en su proyecto? ¿Qué pro y contras resaltarías de su uso y aplicación en una startup?

Pro, todo lo que mencione antes, el ahorro del tiempo y del dinero. Como contras, es que la gente lo ve como muy irruptiva a la metodología y a veces genera miedo. A veces es parece poco amigable para el usuario. Más si nunca tuviste experiencia con ella. Es muy complicado aplicarla al principio. Uno puede leer 30 libros pero no es lo mismo. Quizás es mejor estar junto con alguien que ya la haya utilizado antes, porque por más allá de que hayas leído todos los libros, cuando tenés que

arrancar a armar un canvas no tenés idea de cómo hacerlo, como completar todo en un solo lienzo.

¿Consideras que la metodología facilitó y agilizó la obtención de tu Modelo de Negocio?

Sí, desde ya nos ayudó y nos sacó un montón de dudas rápidamente y a muy bajo costo.



Caso: VivE (Viviendas en Etapas)

Cata Bonavia Diseño industrial y de estrategias
“VivE”

Diseñadora Industrial. Posgrado en Gestión Estratégica
de diseño Posgrado

Vive: Soluciones modulares y en etapas, con un
beneficio inmediato, a un precio accesible y financiado.

<http://www.modulovive.com>



¿A qué se dedican y en que consiste su proyecto?

VivE es un proyecto que busca dar a las familias acceso a una vivienda de calidad a través de soluciones modulares y en etapas. Dando un beneficio inmediato y a un precio financiado.

En esta primer etapa desarrollamos un Módulo Baño que está compuesto de paredes y techo con aislación, una ventana y todas las conexiones de agua, desagüe y electricidad, artefactos (Inodoro y lavatorio), griferías y un calefón eléctrico. El diseño es estandarizado y los componentes son colocados previamente en fábrica, lo que hace que no requiera de mano de obra especializada para su instalación, aumentando la eficiencia, minimizando las fallas y optimizando los costos.

La construcción del módulo en la vivienda se realiza en 6 horas y la hace la familia, que lo esté adquiriendo, bajo supervisión de VivE. Las principales tareas que deben llevar a cabo, consistió en atornillar los paneles entre sí, al piso y a la vivienda, y colocar los artefactos.

¿Cuándo comenzaron Y dónde lo desarrollan?

Empezó en Julio del 2014. Yo me sume aproximadamente en octubre de ese año. En cuanto al lugar el primer prototipo lo instalamos en Morenos y en comienzo estamos trabajando con zonas del conurbano bonaerense.

¿Cuántas personas trabajan contigo y qué perfil tienen tu grupo de trabajo?

Los que conformamos el proyecto somos un grupo de profesionales de distintas ramas. Hay una administradora de empresas, un ingeniero industrial, una arquitecta, una socióloga y yo.

¿Cómo surgió la idea?

La idea comenzó con Federico, que es el Ingeniero Industrial. Él tenía la incertidumbre de ¿por qué, en Argentina, habiendo tanta mano de obra para hacer casas, la gente que construye vive en construcciones de tan mala calidad y no pueden terminarlas?

Él nos compartió esta disyuntiva e intrigados comenzamos a ver qué es lo que realmente pasaba en el ámbito social con las viviendas de estas familias. Por ejemplo: ¿Cuál era la problemática y por qué no podían avanzar.

A partir de allí nos juntamos y empezamos a hacer entrevistas en el conurbano, principalmente para ver cómo vivían, por qué vivían así, si tenían algún problema en vivir así y ver cómo ellos lo enfrentaban.

Con la intención de descubrir qué era lo que estaba fallando, comenzamos las entrevistas en Tigre, Florencio Varela, Moreno. En inicio nos abocamos en obtener feedback para poder brindar soluciones modulares para cualquier espacio de la casa.

En la primera etapa hicimos aproximadamente 15 entrevistas. Gracias a estas, llegamos a la conclusión de que había cinco áreas en las que había problemas: Salud, higiene, el tamaño estructural de la casa, el hacinamiento que había dentro de ellas y el mobiliario (¿cómo hacer que los muebles sean más multifuncionales para la familia?).

Luego comenzamos una segunda etapa, que era la de volver y hacer diferentes propuestas a esas familias que habíamos entrevistado inicialmente. Con esto buscábamos validar que de todo lo que proponíamos, estaba bien para ellos y así entender en qué estábamos equivocados. Recuerdo que les llevamos unas 15 propuestas donde en algunos casos nos miraban, como diciendo: ¡ustedes están locos! Por ejemplo porque no les gustaba el diseño y lo veían muy estilo “Palermo Hollywood”. A partir de ello entendimos que era mejor ir proyectándolo junto con ellos para verlos y entender sus necesidades y gustos. Les llevábamos dibujos en papel

que hacíamos en la computadora y se los mostrábamos. Eran dibujos con fotomontajes sobre el diseño de sus propias casas. Con esto buscábamos mostrarles, sin incurrir en gastos de nuestra parte, los cambios que le proponíamos hacer al diseño actual.

Como resultado de este trabajo, terminamos armando un cuadernillo en el que teníamos 20 propuestas para mejorar las viviendas las cuales pudimos cocrear junto a los usuarios. El tema es que somos solo cinco personas y todas las propuestas no podíamos llevarlas a cabo solos, además de que no contamos con el presupuesto. Por eso es que nos enfocamos en una y decidimos que tenía que ser el baño porque era el que más beneficiaba a las familia, dado que brindábamos privacidad e higiene y es el modulo más costoso y difícil de construir para ellos. Por otra parte, a nosotros nos servía mucho como punto de inicio, debido a que era el desafío más grande que tendríamos por el trabajo y las instalaciones que requiere. Sabíamos que una vez que hubiéramos construido un baño, construir un cuarto o una cocina sería mucho más simple. Es decir que con la creación de este módulo inicial estábamos seguros de íbamos a aprender un montón.

A partir de ahí comenzamos la tercer etapa, que fue volver a las familiar pero esta vez solamente enfocados en el baño. Ahí hicimos entrevistas más que nada en Moreno, porque habíamos hecho contacto con una Fundación que se llama “Pro vivienda Social”¹⁶, la cual ofrece préstamos para hacer arreglos dentro de las casas. También en las calles más carenciadas de esta zona, habían hecho todas las instalaciones de gas, armando un fideicomiso con los vecinos que les permitió pagar esas instalaciones. Dado que esta fundación ya era conocida y respetada por los residentes, nos ayudaron a ser el nexo que nos vinculó en inicio con las familias. Si nos presentábamos solos no nos hubieran abierto sus puertas, porque no confían en nadie. Adicional a ello nos juntamos con la fundación para estar bajo su “paraguas” legal y así poder recibir donaciones de los proveedores de materiales, que nos permitieran llevar a cabo el proyecto.

En ese momento volvimos a contactar a las familias, esta vez ya con el proyecto solo del baño y junto con ellos fuimos construyendo como querían y debía ser este módulo. Una de las cosas que detectamos fue que cualquier cosa que ellos

¹⁶ *Fundación Pro Vivienda Social: entidad sin fines de lucro impulsada por un grupo de empresarios interesados en conceptos como: Capital social, Participación comunitaria y Evento movilizador.*

compraran debía ser permanente, verse tradicional, ser de calidad. También detectamos que debía construirse rápido, porque si no con el paso del tiempo se desganan y dejaban de involucrarse al no ver en un corto plazo los beneficios del proyecto en el que se habían embarcado. Un poco era como ese paralelismo de ir a comprarme unas zapatillas y tenerlas, bueno nosotros queríamos hacer eso, ir a comprar el baño y que ya lo tengan.

Realizamos la etapa de codiseño con las familias y ahí hicimos el primer prototipo real tangible que instalamos en Moreno. En ese momento nos dimos cuenta que había un montón de cosas que estaban mal otra vez. El baño estaba perfecto, quedo divino, funcionaba bárbaro, pero tardamos mucho más tiempo del pensado y fue más difícil de lo que habíamos imaginado. Nuestra idea era que la familia lo construya, que colabore con nosotros, pero eso no paso. Básicamente por falta de ganas. A los hombres de la casa los encontrabas durmiendo en el sillón, mientras nosotros trabajábamos. Por lo contrario la señora de la casa si nos ayudaba trayéndonos agua y otras cosas para que estemos cómodos, pero los padres y los hijos que tenían más fuerza no nos ayudaban en nada. Es decir que todo el trabajo manual de instalación lo hacíamos nosotros.

Lo positivo fue que, personalmente, aprendimos un montón del producto en si haciéndolo. Si se lo hubiéramos encargado a un tercero estamos seguros de que hubiéramos aprendíamos la mitad o menos. Ese era un proceso de aprendizaje y era fundamental hacerlo nosotros por más duro que fuera.

Este primer prototipo era de Steel Framing, que básicamente es durlock pero estructural. Los perfiles de este durlock son más rígidos y son para exterior. Del lado de afuera tenías siding, que son placas de cemento símil madera y queda como si fuera una cabañita a simple vista. Del lado de adentro tenia durlock para baño y azulejos blancos.

Este fue el primer prototipo que hicimos y dijimos que así no se hacía nunca más, porque no funcionaba como modelo de lo que nosotros queríamos. Como baño estaba buenísimo, pero no para nuestra empresa. Llevaba mucho tiempo y era demasiado costoso.

Ahí empezamos devuelta a investigar nuevos materiales y hacer otras entrevistas, para ver si estos nuevos materiales eran aceptados o no. La realidad era

que, al principio, un poco se contradecían con lo que querían respecto al aspecto que querían ver.

Tras esas investigaciones y entrevistas con los usuarios, llegamos a los materiales que estamos usando ahora., los cuales finalmente aceptaron. Es un material que está compuesto por chapas blancas, 10 cm de telgopor y chapa blanca de nuevo. Esto nos da un montón de aislación, más o menos equivale a una pared de ladrillo de un metro de espesor. Adicional a esto, ya viene la pared armada, solamente tenemos que atornillar y en ocho horas el baño ya está instalado.

Este segundo prototipo se instaló en diciembre del año pasado. El baño son tres paredes y la cuarta es la propia de la casa. Dos paredes son de este material, que ya compramos hecho y la tercera la hacemos nosotros en la fábrica porque es la que lleva todas las instalaciones. Entonces lo único que hay que hacer en la casa, es ponerle los tornillos, colgar el lavatorio y enchufar el lavatorio al caño de agua y después por fuera se enchufa el caño de salida. La parte eléctrica viene toda armada, solo resta conectar a la casa. Una vez todo conectado ya queda funcionando completamente.

El requisito mínimo para poder ir a instalar el módulo es: contar con un pozo ciego, instalaciones de agua y luz y tener realizado previamente el contrapiso con los materiales suministrados por nosotros para tal fin.

¿Contaron y /o cuentan con inversiones externas?

Federico, el ingeniero industrial, vivió en Estados Unidos un largo tiempo y cobraba su sueldo en dólares, por lo que una parte de los ahorros que pudo generar en esa época los pudimos usar como inversión inicial del proyecto.

Adicional a ello, al principio buscamos financiamiento externo pero no conseguimos nada de nadie. Ahí aprendimos que a las empresas no hay que pedirles dinero sino conocimiento y tiempo. Eso si nos lo dieron todas. Para que te des una idea, dos fábricas nos prestan sus instalaciones para trabajar ahí, además de sus empleados y también nos donan materiales. Más allá de esto que es súper importante, su expertiz nos lo dieron todas y es muy valioso, porque el conocimiento es mucho más que la plata hoy día para nosotros. Además, por suerte, no necesitábamos de la plata si nos daban los materiales para poder avanzar con la construcción del módulo. Por ahora esta primera etapa la estamos financiando con donaciones. La idea es que,

el día de mañana, esto sea una empresa social autosustentable, pero hoy día no lo somos.

La idea es que el baño se venda. Estos primeros los vendimos en cuotas que arreglamos con las familias. Son cuotas de entre \$800 y \$1000, no son cuotas muy bajas, pero lo van pagando en tres o cuatro años. La idea es que nosotros tenemos que vender 30 baños por mes para poder cubrir los costos y ganar todos unos sueldos. Aun no llegamos a ese número pero trabajamos día a día para lograrlo.

¿Utilizaste otra metodología en este u otro proyecto antes de utilizar la metodología Lean?

No. Arrancamos directamente con la metodología Lean. Ya la conocíamos de antes y además tomamos un poquito del empatizar de otras metodologías, porque necesitábamos saber si o si que las familias necesitaban esto y que lo iban a querer. No podíamos estar inventando que la gente necesitaba un baño para armar en su casa sin constatarlo antes.

¿Qué te llevo a trabajar con la metodología Lean Startups?

Que necesitábamos evaluar rápidamente y a bajo costo, si nuestra idea era algo viable. Entender y constatar si era algo que realmente se necesitaba y si había mercado que lo quisiera.

¿Todos apoyaron desde un comienzo el uso de esta metodología?

Sí. En realidad cuando yo me sume, como ya estaba empezado el proyecto, no tenía mucha idea de esta metodología y me fueron guiando. Los otros integrantes sí ya la conocían previamente. De todos modos nadie se rehusó a usarla. Al principio es raro porque vas a corroborar con las familias tu idea, mostrando algo que en realidad todavía no está terminado. Pero enseguida entendés que es lo mínimo que necesitas para probar la viabilidad del proyecto y que no necesitas entrar en grandes gastos para lograrlo.

¿Qué nivel de dificultad encontraste a la hora de aplicar esta metodología en tu proyecto?

Una fue encontrar gente que tuviera ganas de recibirnos en sus casas para hacer estas corroboraciones y que cumpliera con los requisitos que buscamos. Es decir que sean familias con características puntuales.

Otra fue ir a contarle a las empresas que buscábamos donaciones y que todavía no teníamos nada pero que lo íbamos hacer. Esa parte fue muy rara porque en realidad no teníamos nada tangible para mostrarles, más que los collages de las casas que hicimos mediante la superposición de las fotos de las casas actuales más los bocetos de nuestro proyecto.

¿Cómo llegaron a los primeros clientes?

A través de las organizaciones sociales, ellos son los que tienen el contacto directo con las familias. Sin la confianza que ellas le tienen es difícil que te dejen entrar a sus casas y por otra parte para nosotros también era una tranquilidad que ellos estén de por medio, sugiriéndonos ir a tal o cual lugar.

¿El segmento al que apuntaba su idea original coincidió con su segmento actual?

Sí. Nosotros siempre apuntamos a familias de bajos recursos. Nos dimos cuenta de que hay muchos que necesitan de un baño nuevo, pero hay muchos más que necesitan arreglar el que ya tienen. Entonces de ahí también entendimos nos equivocábamos al pensar erróneamente, que un 30% de la población necesitaba un baño nuevo. Lo real es que de ese 30%, un 10% necesita un baño nuevo y un 20% necesita que le arreglen el que ya tienen. Ahí detectamos un nuevo nicho para después seguir avanzando y brindarles a ellos también una solución, pero todavía no empezamos con eso. Aunque lo que si ya pensamos es que la tercera pared, que tiene los caños, puede ser una propuesta para estas familias, pero es mucho más difícil porque todos los baños son distintos, entonces tiene que ser todo mucho más acomodable. El baño nuestro es así y es así. Se pueden hacer algún cambio pequeño, pero la realidad es que para que sean baratos tienen que ser todos iguales.

Cuando comenzaron con el proyecto, ¿qué tipo de riesgos visualizaron?

El riesgo que todavía vemos es que, realmente, las familias lo puedan pagar todos los meses. Es decir que el riesgo económico y financiero es muy grande en esta área. Estamos tratando de minimizarlo. Por ejemplo ahora, estamos por hacer una alianza con "Efectivo SI", que es una financiera dirigida a dar préstamos principalmente a este segmento de familias. Lo que queremos es aprender de "Efectivo SI", entender la manera en que lo hacen, dejándoles en esta parte del proyecto a ellos el trabajo de venderlo y de financiarlo. No nos encanta como modelo para siempre, porque la cuota que les ponen es muy alta. No la cuota, sino el

financiamiento que les ponen es del 100% y nosotros no queremos eso, queremos que sea algo accesible para el usuario. Así que como este es un riesgo grande que vemos y tenemos que aprender de alguien que lo sabe hacer, para poder superarlo y así, el día de mañana, llevarlo a cabo por nuestra cuenta.

¿Cuál fue su producto mínimo viable?

Gráficos en papel que diseñábamos en la computadora, con los cuales hacíamos fotomontajes sobre la foto de sus propias casas, para mostrarles los cambios que le proponíamos hacer en ellas. Adicional hicimos pruebas chiquitas de los materiales y eso se lo íbamos mostrando de a poco a las familias, con cada avance, para que lo vieran o lo tocaran y así nos confirmen si estaban de acuerdo con lo que íbamos a usar para su futuro baño.

¿Cómo fueron midiendo los primeros pasos?

Al principio todas las mediciones las hacíamos en base a las entrevistas con el usuario y en los últimos dos años, nos centramos mucho en la medición del tiempo que tardábamos para el armado del baño. Buscábamos ver si ese tiempo que medíamos era al que queríamos llegar o no. De dos meses, pasamos a ocho horas por lo que estamos más que conformes.

Durante su desarrollo, ¿Tuvieron que pivotar y cambiar el rumbo del proyecto?

El más grande fue cuando cambiamos de material, porque era diseñarlo todo de vuelta. No tenían nada que ver una cosa con la otra. Fue un poco frustrante darse cuenta que después de un año de trabajo, de hacer todo a pulmón, gran parte de lo que habíamos hecho no servía de nada y teníamos que hacer todo de nuevo. Más allá de que el baño se logró, no fue de la forma ni en los tiempos que esperábamos. Así que había que volver a empezar.

Los otros pivotes que tuvimos, fue en el equipo. Ir viendo como teníamos que ir adaptándonos a las necesidades del proyecto, sin que nadie se sienta mal.

¿Consiguieron validar la hipótesis de valor?

Sí validamos la hipótesis. Me quedan algunas dudas de si tendríamos que ir más por el lado del arreglo de baños, pero para la gente que no tiene baños si está validada y la metodología Lean fue clave para lograrlo, sin gastar mucha plata.

Si hubieras lanzado tu idea original sin ningún cambio (Pivote), ¿qué sientes que hubiera pasado?

Hubiéramos fracasado. Hubiese venido todo el mundo a preguntarnos cómo armarlo, porque era muy difícil, la mitad se hubiesen caído porque eran muy complicado que queden en pie. Hubiésemos tenido muchos problemas legales y se habría arruinado el nombre del proyecto por lanzarnos rápido con algo que estaba mal.

De acuerdo a tu experiencia, ¿te encontrás conforme con el uso de esta metodología?

Sí, la metodología nos llevó a darnos cuenta rápidamente que la idea era viable y que existía mercado interesado en ella.

¿Qué aporte consideras que les brindo en su proyecto? ¿Qué pro y contras resaltarías de su uso y aplicación en una startup?

El pro es lo rápido que puedes validar las cosas y lo barato que puedes hacerlo, simplemente con ir a preguntarle a alguien. Si vas con buena onda te van a decir todo lo que piensan, sobre todo si sienten que les puede servir para solucionar algún problema.

La contra podría ser que hay que adaptarse a pensar de la forma en que la metodología lo requiere. No tratar de llegar al producto perfecto, sino de hacer cosas cortitas y validarlas rápido, lo cual dependiendo como seas y tu nivel de perfeccionismo es bastante difícil de hacer.

¿Consideras que la metodología facilitó y agilizó la obtención de tu Modelo de Negocio?

Si, la metodología nos ayudó a descubrir el tipo de producto que el cliente necesitaba. También nos dimos cuenta que a la gente no le interesa tanto cuanto va a pagar finalmente, sino cuanto van a pagar por cuota porque viven el día a día. Ellos saben que pueden pagarte \$800 por mes, no saben si te pueden pagar \$20000 en cuatro años. No ven a largo plazo porque su economía es del momento. Eso nos llevó a ajustar muchísimo nuestro modelo de negocio y ver cómo íbamos hacer para cobrarlo y para venderlo.

Otra veta, fuera del modelo de negocio actual, es que nosotros queremos venderlo en supermercados o en cadenas como "EASY". Sería como un paquete que

te llevas a tu casa listo para instalar. Esto es como mencione es una variante del modelo de negocio a futuro, que cambiaría completamente la forma de comprar un baño hoy, donde se tiene que llamar a un arquitecto, al corralón para comprar los materiales, a un albañil, entre otros pasos. A través de la venta de los módulos, estos pasos se reduciría a solo comprar el pack en estas cadenas, instalarlo y empezar a usarlo.



Caso: Tchannels

Juan Camilo Sosa. Fundador de TChannels tv.
Colombiano. Emprendedor de medios digitales.
Consultor.

TChannels tv: Es un servicio global de Internet TV con múltiples canales en línea y plataformas de streaming¹⁷.

<https://www.tchannels.tv>



¿A qué se dedican y en que consta su proyecto?

TChannels tv es una startup de tecnología en el área del video online. Es una plataforma de televisión por internet con más de 200 canales globales, que transmiten programas locales de todo el mundo, noticias frescas, eventos en vivo, programas populares, películas y series de televisión clásicas. Es una alternativa a la televisión por cable o satelital.

¿Cuándo comenzaron?

Comenzamos el desarrollo hace 2 años.

¿Es su primer proyecto?

No, Justamente TChannels tv es el empalme de mi proyecto anterior, que se llamaba Mashpedia, el cual era un híbrido entre Youtube y Wikipedia. Es decir, entre enciclopedia y videos.

El año pasado Mashpedia fue adquirido por un grupo de empresas de Estados Unidos y yo hice más o menos un empalme y se generó esta derivación que es TChannels. Entonces a Mashpedia lo vendí y me pude focalizar de lleno en TChannels tv. Este nuevo proyecto, está más enfocado en lo que detecta respecto a

¹⁷ *Streaming* es la distribución digital de contenido multimedia a través de una red de computadoras, de manera que el usuario utiliza el producto a la vez que se descarga.

las necesidades de los usuarios gracias a la validación. Así fui desarrollando un producto que tiene que ver más con hacer televisión online, pero recogiendo muchísimo de las cosas que aprendí en los años anteriores respecto de la tecnología video streaming.

¿Cómo surgió la idea?

En el rubro del video streaming empecé a trabajarlo en el año 2009. Principalmente porque para mí fue increíble como Youtube comenzó a dominar el mundo en este rubro. Vi que la información, el contenido en video, podía

democratizarse y tenía por concepto que cualquier persona podía llegar a tener acceso a eso. Independientemente que tuviera que pagar suscripción o que tuviera que contratar un sistema de tv por cable. La democratización del acceso a los contenidos por video me encanto y me apasiono, entonces le aposte a esto. Eso fue lo que más me atrapo, que la gente pudiera desde cualquier parte del planeta tener acceso a videos. Con el paso de los años se ve que cada vez hay más productoras de videos independientes que están entrando a competirle a las grandes cadenas de producción de cine y televisión. Productoras independientes que le compiten de igual a igual. Las barreras para llegarle directo a la audiencia final ya se bajaron. No se necesitan tener grandes presupuestos para poder tener una importante base de seguidores y eso cambia totalmente las reglas del juego.

¿Cuántas personas trabajan contigo?

En este momento trabajo con otras dos personas. Desde hace dos años estamos en la fase preoperativa, desarrollando el producto. A partir del mes de Julio ingresaron inversionistas, entonces a partir de ahora del mes de Agosto empieza una etapa más firme y expansiva donde vamos a comenzar a contratar más personal. Vamos a tercerizar también parte de la operación.

En los últimos dos años estuvimos desarrollando el producto, entonces digamos que ya el producto está listo para el lanzamiento. Entonces dado que ya vamos a lanzarlo, necesitamos un equipo para la parte operativa que brinde soporte a fin de poder responder ante los usuarios.

¿Contaron y /o cuentan con inversiones externas?

Esta primera inversión la hice con un grupo de amigos y personas cercanas. Varias personas con las que antes estuve trabajando, con quienes decidimos invertir

en esta primer etapa operativa. Pero ya para los primeros meses del próximo años, pensamos en hacer una segunda ronda de inversión pero ya apostando a acelerar el proyecto.

¿Utilizaste otra metodología en este u otro proyecto antes de utilizar la metodología Lean?

Metodologías tradicionales cuando trabajaba para empresas, pero eso fue hace ya tiempo. La verdad es que no soy muy afín a esas prácticas dado que son muy lentas y costosas. En el mundo de los productos tecnológicos, no hay tiempo que perder, todo cambia muy rápido.

¿Qué te llevo a trabajar con la metodología Lean Startups?

En el año 2003 fue la primera vez que aplique esta metodología. Básicamente uno la aplica por necesidad, porque tenés escasos recursos y necesidad de hacer las cosas más eficientemente. En ese momento empezaba un proyecto en la ciudad de Atlanta, el cual era un e-marketplace¹⁸, orientado a la comunidad hispana que vivía en aquel momento en dicha ciudad. Este fue el primer proyecto basado en esta metodología, que en aquel momento no tenía siquiera nombre. Funciono bien.

¿Qué nivel de dificultad encontraste a la hora de aplicar esta metodología en tu proyecto?

Afortunadamente nos encontramos con un bajo nivel de dificultad, porque contábamos con la experiencia de haber llevado a la práctica esta metodología en varios proyectos anteriores.

¿Todos apoyaron desde un comienzo el uso de esta metodología?

Estábamos clarísimos los tres con la metodología a utilizar. Ya llevamos varios años juntos, en proyectos anteriores utilizando esta metodología. Gracias a nuestra experiencia sabemos que resulta y tenemos en claro las cosas que no resultan y Lean Startup se encuentra dentro del primer grupo.

¹⁸ *E-Marketplaces*, son mercados electrónicos es decir plataformas online creadas por una empresa que actúa como un tercero neutral para poner en contacto a compradores y vendedores.

¿Cómo llegaron a los primeros clientes y cómo fue el primer encuentro con ellos?

En nuestro caso, como son productos digitales, no son encuentros presenciales. Pero empezamos a atraer grupo de personas que son “early adopters”, son los adaptadores tempranos de nuevas tecnologías. Entonces hay que segmentar y saber identificar cuáles son, primero los comportamientos y las características de esos grupos de personas para saber a través de que canales llegarles. Porque una vez que esas personas lo adoptan son ellas quienes validan las nuevas formas de hacer cosas, nuevas ideas, nuevas herramientas online y después lo sigue una masa de personas que están digitalizadas (por así decirlo) pero que no son los “early adopters”. Una vez que estos últimos validan, que la herramienta o el sitio en cuestión que están utilizando les está funcionando y les está aportando valor, llega toda esa gran masa de personas que es allí donde está el negocio. El gran negocio no está en los primeros clientes. A los primeros incluso le puedes dar el producto gratis porque a ti lo que te importa es que te lo validen. Luego la segunda masa de personas es la que te aporta el negocio.

Por eso es que el negocio está en el grupo siguiente, pero a los primeros tienes que llegar si o si, si querés validar tu idea y tener éxito en el lanzamiento del producto o servicio en cuestión.

¿Qué aporte consideras obtuvieron?

Primero que es increíble lo proactiva que es la comunidad y la gente. El standard en el mundo, cree que alguien está solo dispuesto a decirte algo a cambio de una contraprestación económica. Pues no, hay muchísima gente que está dispuesta a ayudarte, a darte feedback, a decirte “mira estoy dispuesto a hablar contigo 5 o 10 minutos para que mejores tu producto”. Obviamente la ayuda es solo a nivel del feedback, pero eso es valiosísimo.

Entonces encontramos ese aporte, que muchos de los usuarios están dispuestos a ayudar. Sobre todo cuando tú le das el valor y les hablas directamente, no cuando le contestas un email genérico, sino cuando le contestas directamente “hola, mira yo soy el fundador o propietario” se sienten que les estas dando la atención y se sienten importantes. Ese tipo de aportes, en mi experiencia, son los más valiosos.

Cuando comenzaron con el proyecto, ¿qué tipo de riesgos visualizaron?

El principal riesgo es tu tiempo, porque siempre hay un costo asociado al tiempo que tú le inviertas a un proyecto. Ningún buen producto se desarrolla de la noche a la mañana. Si alguien te dice “estuve en los últimos dos meses y medio desarrollando un gran proyecto”, yo no le creo. Yo le digo “mira, tú en dos meses y medio, no puedes desarrollar un buen producto que valga la pena”. Realmente los productos importantes, relevantes, que cambian las cosas, llevan mucho tiempo. Por eso el costo asociado es muy alto, porque tú tienes un costo de oportunidad. Es decir que tienes la decisión de estar trabajando para tal o cual proyecto y como eres una persona capaz, competente, pues una empresa te va a pagar bien. Entonces todo eso que te debería estar pagando una empresa o en otro lado, tú lo estás “perdiendo” para trabajar en un proyecto que está en su etapa preoperativa, en donde no estas ganando plata.

¿Qué problema de la vida cotidiana buscaban darle solución?

La idea inicial estuvo alrededor de poder permitir el acceso a canales de televisión desde cualquier parte del mundo. En aquel momento estábamos enfocadas en canales de televisión del mercado anglo (Estados Unidos, Inglaterra, Canadá) y queríamos brindar una solución a gente de esos orígenes que viajan mucho, ya sea por trabajo o placer, y necesitan o quieren ver canales de sus países pero que si viajan, a por ejemplo Buenos Aires o Japón, no tienen acceso a esos canales. Entonces la idea es darles una solución para que puedan entrar a ver sus noticias, sus shows. En esto TChannels les da una solución global de ver esos programas.

Empezamos así pero la idea fue mutando, porque al pasar el tiempo empezamos a ver, con nuestros primeros usuarios, que mucha gente que vivía en esos mismos países usaba mucho el sistema así no estuviesen viajando. Descubrimos mediante la validación con el cliente que ellos lo ven como una alternativa de bajo costo, e incluso sin costo porque hay un plan en TChannels que ni siquiera tenés que pagar. Entonces empezamos a ver que había un nuevo público que antes no teníamos contemplado, pero que ahora si, que es la gente del mercado local que no viaja, pero que tampoco le interesa tener un gran sistema de televisión por clave. Son personas que ya se están empezando a armar su propio menú. Ellos tienen por ejemplo una suscripción por Netflix, una suscripción por Amazon, etc, y quisieran tener una suscripción a canales adicionales, entonces TChannels viene y les

complementa su paquete. Ya con eso no tienen necesidad de tener televisión por cable, que adicionalmente hoy día sabemos que es muy costosa.

¿Cuál fue su producto mínimo viable?

El producto mínimo fue sacar la aplicación online. En nuestro caso no había posibilidad que sea un producto muy crudo, porque entonces ibas a crear un ruido innecesario que no sirve. Por lo general las personas en ese tipo de situaciones, no te dan una segunda oportunidad. Entra una vez, si le gusta se queda, sino le gusta se va y vuelve quizás el próximo año a ver qué tal estas, antes no. Un año es demasiado tiempo para vos darte ese lujo. Entonces no podíamos darnos la oportunidad de lanzar algo tan crudo, pero si digamos podíamos lanzar algo con funcionalidades básicas. Entonces tuvimos un producto mínimo viable, que constaba de un número de canales pequeños y funcionalidades limitadas pero aceptables.

Durante su desarrollo, ¿Tuvieron que pivotar y cambiar el rumbo del proyecto?

No. Ahora ten en cuenta que en este momento estamos recién lanzando ya a nivel masivo, entonces no te puedo asegurar que en un futuro no pueda pasar. Hasta el momento en todas estas etapas de desarrollo no tuvimos que pivotar. Si en algún momento nos toca pivotar, lo hacemos. Ya lo hemos hecho en el pasado, en proyectos anteriores y está bien hacerlo es algo responsable hacerlos.

Cuando lo tienes que hacer, los días anteriores, eres un mar de dudas porque te preguntas si será que tengo que pivotar porque no le metimos el acelerador suficiente, los recursos suficientes, las ganas suficientes, como lo quieras llamar, o terminas pivotando porque en realidad es lo que tienes que hacer. Por eso lo primero que todo tienes esa gran disyuntiva y eso es algo a lo que nunca nadie ha encontrado la respuesta definitiva, simplemente tomas la decisión de pivotar o no pivotar. Porque si siempre estás en la disyuntiva de que si le metía un poquitito al acelerador salía o no, nunca vas a tener una respuesta definitiva. Entonces las decisiones las tomas o no las tomas. Si la tomas, te pones la camiseta y te olvidas del otro escenario.

¿Consiguieron validar la hipótesis de valor?

Sí, logramos validar que TChannels es una opción que permite al usuario ver sus programas televisivos cuando están fuera de sus países.

Pero adicional logramos validar una nueva hipótesis de valor, que somos solución para un nuevo público que antes no teníamos contemplado. Una opción más económica para ver sus programas locales desde sus propios países.

De acuerdo a tu experiencia, ¿te encontrás conforme con el uso de esta metodología?

Si estoy conforme, pero cada persona la va adaptando y va sacando su propia versión. De hecho, de proyecto a proyecto, o de empresa a empresa, no existe una misma fórmula ganadora que te pueda garantizar los mismos resultados. A cada empresa o a cada proyecto le tenés que adaptar las reglas, adaptar los mecanismos dependiendo la naturaleza del mercado, del producto, de los usuarios. No hay una fórmula standard que puedas adaptar y que te garantice resultados, pero podríamos hablar de que por lo menos es una base de trabajo, es un punto de partida interesante como para no empezar de nada.

¿Qué aporte consideras que les brindo en su proyecto? ¿Qué pro y contras resaltarías de su uso y aplicación en una startup?

Pros es que optimizas el uso de los recursos. A nivel, sobre todo, económico. Te aseguras de dar pasos firmes cada vez que avanzas gracias a la corroboración que brinda el cliente. En el mundo de la tecnología es fundamental ser rápido y certero porque si no quedas fuera rápidamente.

Como contra creo que es muy difícil aprender a pivotar sin dudar, es difícil abandonar tu idea y tener que hacerle cambios muchas veces abruptos para poder continuar en el mercado. Pero llega un momento en que te acostumbras y aprendes que es lo más responsable y positivo para que el proyecto sea exitoso.

¿Consideras que la metodología facilito y agilizo la obtención de tu Modelo de Negocio?

Si, definitivamente. Es bien bonito cuando uno eso lo pone en una planilla de números, porque es lindo hablar de un proceso, es muy inspirador, pero los números son los que al final te soportan.

Las planillas de proyecciones financieras respaldan al Lean Startup porque tú puedes ir jugando con los números y ver si lo hacemos con esta u otra tecnología, puedes ir viendo la diferencia de números y muchas veces las planillas te dan la respuesta. Te muestra la viabilidad o la no viabilidad del proyecto.



Caso: PaseaPerros.com

Mauro Zadunaisky Balbuena Co-Founder & CEO PaseaPerros.com

Ingeniero en Sistemas de Información,
Licenciado en ciencia de la Computación y
Coaching en liderazgo de la innovación.

PaseaPerros.com: Plataforma virtual, que conecta a dueños con paseadores, cuidadores y/o entrenadores caninos calificados.

<https://www.paseaperros.com/>



¿A qué se dedican y en que consiste su proyecto?

PaseaPerros.com es una empresa que conecta a los dueños de perros con paseadores, cuidadores y/o entrenadores, que son verificados y aprobados por la plataforma. Es una manera segura, conveniente y barata de asegurarse que su mejor amigo está teniendo un gran momento mientras estás en el trabajo o de viaje.

Todas las reservas incluyen seguro para mascotas, centro de atención al cliente con servicio de ayuda, fotos diarias de su perro disfrutando de un agradable paseo, sistema de seguimiento GPS y botiquín de primeros auxilios.

¿Cuándo comenzaron y dónde lo desarrollan?

Comenzamos a principios de 2015 en Rosario, donde hoy aún se encuentra la oficina administrativa. En la actualidad se opera en toda la Argentina y en México, concentrando en sus respectivas ciudades centrales (Buenos Aires y México DC) el 80 % de las conexiones de cada país.

¿Cómo surgió la idea?

Comenzó a raíz de que a mi socio le regalaron un cachorrito que lo rescataron de un refugio, al principio no sabían que raza era y resulta que terminó siendo un Gran Danés, no sé si lo conocen pero es un perro enorme. Como mi socio trabajaba mucho,

vivía en un edificio y esa raza de perros necesita gastar energía, se dio cuenta que si o si había que sacarlo a pasear.

A raíz de esta necesidad empieza a pensar en un paseador y, como en la puerta de la casa había un trapito que lo conocía hace muchos años y le generaba confianza, le pregunto si le pasearía el perro todos los días dándole unos mangos a cambio y el trapito en seguida le dijo que sí. Al poco tiempo ya estaba paseando los perros de casi todo el edificio y algunos otros de la cuadra. Entonces ahí, mi socio, que es muy atento para los negocios, se dio cuenta que el tipo había dejado de cuidar autos para dedicarse a eso y estaba ganando más que un empleado de comercio y dijo “esto es un negocio”. A partir de ahí comenzamos con la idea de conectar dueños con paseadores. Sumado a esto, a medida que íbamos avanzando con el proyecto, nos dábamos cuenta que la oferta laboral a nivel mundial se torna cada vez más flexible, permitiendo a quien oferta su trabajo aceptar o rechazar las distintas propuestas, por lo que todo se adaptaba a la idea que teníamos pensado desarrollar.

¿Es su primer proyecto?

Mi socio y yo nos conocimos trabajando en un proyecto anterior que se trataba de una plataforma destinada a que la gente pueda vender sus fotos de Instagram. Armamos un banco de imágenes, el que quería vender sus fotos de Instagram se registraba en el sitio y nosotros automáticamente tomábamos todas sus fotos de la página, las ordenábamos por calidad y las calificábamos con un sistema bastante novedoso. Yo ya venía leyendo y estaba metido en la parte teórica de todo lo que es Lean pero nunca lo había llegado a aplicar. Mi socio, que en ese momento era mi jefe, me había contratado para que trabaje con él en desarrollo tecnológico del proyecto y ahí fue donde de a poco fui hablando e insistiéndole, a él y a su equipo de trabajo, en que usemos la metodología Lean, que no estemos un año y medio desarrollando un producto para después largarlo al mercado y darnos cuenta de que no sirve. Que vayamos sacando prototipos de testeo más chiquitos, iterando. Así fue que finalmente los convencí, lo utilizamos y obtuvimos mucho aprendizaje durante los tres años que duro ese proyecto.

Cuando arrancamos con el próximo proyecto, con mi socio nos conocimos mucho trabajando con esa metodología y fue todo más fácil, ya que no tuvimos que hacer el trabajo de convencer a los demás sobre Lean.

¿Cuántas personas trabajan contigo y qué perfil tienen tu grupo de trabajo?

En inicio éramos mi socio y yo. Hoy somos un grupo de ocho personas fijas, más proveedores externos llegamos a 12 y si contamos inversores y gente a la que constantemente consultamos somos en total 20 personas involucradas en el proyecto, trabajando , colaborando , opinando cada uno desde su lugar y posibilidades.

¿Utilizaste otra metodología en este u otro proyecto antes de utilizar la metodología Lean?

Si totalmente, cuando me sume al proyecto anterior, el de las fotos de Instagram, hacía un año que venían trabajando en el diseño conceptual de productos. Al comienzo yo hacía la programación del producto, porque era para lo que me habían contratado y no me podía meter, desde un comienzo, a juzgar la manera de trabajo que venían desarrollando. A medida que paso el tiempo fui metiéndome más en el proyecto, ganándome su confianza y averiguando porque hacíamos lo que hacíamos. Busque convencerlos de que si se seguíamos perdiendo tiempo en el proceso sin saber que pasaba afuera solo perdíamos tiempo formulando puras hipótesis.

Nunca fuimos muy prolijos en la parte estrictamente metodológica, por lo que adoptamos más los principios filosóficos del método. Esto es muy común en la gente que está involucrada en el Lean. Si uno no se toma el tiempo de explicar y de vender la filosofía que está detrás del lean, no sirve porque si vos tampoco estas convencido no convences al otro de los principios que tiene método. Por eso yo insistía no que si seguimos probando esto puertas adentro seguimos un año más sin saber lo que pasa en la calle de verdad. Después no importa tanto lo técnico del método, pasa más por comprarla, entenderla y ver lo mínimo que puedes hacer para avanzar, comprobar y definir alcances reales. Un avance real para mi es, tener gente de afuera de la organización, preferentemente desconocidos, que estén interesados en el valor que aportamos y que estén dispuestos a darnos plata a cambio del servicio que les brindamos.

¿Qué te llevo a trabajar con la metodología Lean Startups?

No recuerdo el momento exacto pero soy mucho de leer Blogs, seguir cuentas de Twitter, leer libros, etc. Lo que si estoy seguro, es que en mi círculo social, al comienzo de leer este tema, a principios del 2006, muy pocos conocían de la herramienta. Si la nombraba nadie tenía ni la menor idea, por eso me costaba tanto comenzar a implementarla.

En aquellos años yo era independiente y me llegaban clientes con proyectos recontras específicos y yo trataba, de a poco sin hablar de la metodología, ir aplicando principios del método intentando resolver sus problemas en etapas, probando con productos mínimos y buscando la validación progresiva. Pero podía ver que al principio costaba mucho porque el cliente quería y necesitaba otra cosa, por lo que perdí bastantes propuestas y en otras tuve que agachar la cabeza y seguir con la manera tradicional porque si no me quedaba sin laburo.

Después, con el tiempo, se fueron traduciendo los libros al español, se hicieron curso, grupos de lean startup que hicieron más conocida la metodología. Con esto no quiero decir que fui un pionero porque yo nunca me tome el trabajo de difundirlo y hacerlo masivo en la región, fue gracias a otras personas que hoy tiene la trascendencia que tiene.

En aquel momento a cualquiera que le hablaba de esto no le gustaba. Imaginate una persona reconocida en su ambiente de negocios, marketing, publicidad, etc, no le podías decir de lanzar un producto deficiente. Te exigían que hasta no estar todo perfecto no se lanzaba porque su reputación estaba en juego. Hoy en día ya está todo mucho más aceptado. Se entiende más y en varios casos ya se pasan de mambo. Me ha pasado, como cliente, entrar a una landing con un producto increíble en el cual estaba súper interesado y cuando me contacto con los tipos diciendo que se los quiero comprar, me doy cuenta de que habían armado una landing solamente para testear el mercado. Es decir que el producto todavía no lo tenían y ni siquiera sabían si lo podían construir o no. Por eso hay que hacer un balance en ese sentido nosotros, cuando comenzamos, sabíamos que queríamos apuntar a resolver un tipo de problemas con un tipo de producto factible de poder brindar.

Muchos clientes están preparados para un producto mínimo viable y los que no están conformes pueden ser solo una gota en el océano. Nos ha pasado tener gente enojada con nosotros porque quizás les toco un paseador malo, pero a partir de allí aprendimos a quitar esos errores y solucionar el problema. Indefectiblemente tuvimos que pasar por ese tipo de problemas, solo así pudimos ir perfeccionando y mejorando la plataforma.

Por lo general, al principio, es “tenemos una hipótesis y la tenemos que validar”. Y la mejor forma de validarla es trabajarla en negativo. Se trata de ver cómo podemos boicotear lo más posible la hipótesis para ver qué es lo que no funciona y trabajar sobre eso para que funcione.

¿Todos apoyaron desde un comienzo el uso de esta metodología?

Sí, porque como te comentaba anteriormente, ya contábamos con la experiencia que nos dejó el método, tanto a mi socio como a mí, en el proyecto anterior. En ese momento fue difícil convérselo pero hoy ya empezamos esta nueva idea con la cabeza de que íbamos a usar la metodología Lean desde el inicio y así se fueron adaptando todas las personas que se iban integrando al equipo.

¿Qué nivel de dificultad encontraste a la hora de aplicar esta metodología en tu proyecto?

Considero que no tuvimos dificultades de aplicación del método en este proyecto por toda la experiencia que tuvimos en el proyecto anterior, pero si se generó al principio, la dificultad de ver qué es lo que pasa al inicio y aceptar que los errores son pasos necesarios para ir mejorando la oferta del producto o servicio que ofreces. De no haber aplicado esta filosofía Lean, hubiéramos hecho desarrollos tecnológicos costosos que hubieran tardado mucho tiempo y dinero y que terminarían en la nada porque no servirían.

¿Cómo llegaron a los primeros clientes? ¿Cómo fue el primer encuentro con ellos?

En lo concreto cuando arrancamos con lo de pasea perros, como ya veníamos aceitados con el método por todo lo transcurrido con el proyecto anterior desde un comienzo nos planteamos era qué es lo que hacemos nosotros. Y respondimos que nosotros le conseguimos un paseador de perro a la gente que lo necesita y cobramos una comisión por eso. Lo siguiente fue saber qué necesitamos para eso, si realmente había personas que necesiten un paseador. Creamos una landing page, pusimos \$200 en Facebook, sacamos un 0800 telefónico y al día siguiente teníamos un cliente llamándonos por la búsqueda de un paseador de perro en Palermo. En ese momento no teníamos paseadores. Entonces nos miramos y preguntamos de dónde sacábamos un paseador, Entonces sacamos un aviso en un sitio de anuncios clasificados buscando paseadores en Palermo y al día siguiente teníamos 100 curriculums de paseadores en Palermo. Empezamos a ver curriculum y contactamos a dos o tres que nos gustaron. Una vez que definimos al paseador, llamamos al cliente y se los ofrecimos, ahí el cliente nos dice que acepta y nos preguntó Cómo se nos pagaba. Ahí rápido pensamos y le dijimos que le pasábamos un link de Mercado Pago. Una vez que nos pagaron, llamamos al paseador y le dijimos que ya teníamos el pago del

cliente y surgió una nueva pregunta, esta vez por parte del paseador, nos consultaba cómo le íbamos a pagar a él. Volvimos a pensar en el momento y le preguntamos si tenía una cuenta bancaria para transferirle la plata y nos contesta que no. Entonces le preguntamos si algún familiar tenía. Piensa un rato y nos dice que sí, la abuela. Le pedimos los datos de la cuenta y le transferimos la plata.

Así de improvisado y sobre la marcha. Pero así todos en menos de tres días de que habíamos lanzado la landing page, ya teníamos un cliente que nos había solicitado el servicio y ya nos estaba pagando.

Desde un principio sabíamos que queríamos hacer, sabíamos la misión que teníamos. Queríamos que los perros la pasen bien, que no estén todo el día encerrados en un departamento, resolverle un problema a la gente consiguiéndole un paseador y a su vez ayudar a otras personas a conseguir trabajo. Eso era lo que nos impulsaba y los problemas que nos surgían técnicamente sobre la marcha, lo íbamos viendo en el momento en base a necesidades reales a prueba y error. Así íbamos mutando el desarrollo del producto en el día a día en base a las interacciones reales que teníamos con los clientes y los paseadores.

Cuando comenzaron con el proyecto, ¿qué tipo de riesgos visualizaron?

Como te comente antes, toda la improvisación con la logística inicial que teníamos para conseguir un paseador y cumplir con el cliente. Eran riesgos y problemas que nos surgían en la marcha y al inicio creíamos que nos podían complicar el proceso.

Igualmente desde un principio sabíamos que queríamos hacer, sabíamos la misión que teníamos. Eso era lo que nos impulsaba y los problemas que nos surgían técnicamente en el camino, lo íbamos viendo en el momento en base a necesidades reales y a la prueba y error. Así fuimos cambiando el producto en el día a día, en base a la validación real que teníamos con los clientes y los paseadores.

¿Cuál fue su producto mínimo viable?

El producto mínimo viable inicial fue una landing page, un gasto de \$200 en Facebook, un 0800 telefónico y un aviso clasificado.

Durante su desarrollo, ¿Tuvieron que pivotar y cambiar el rumbo del proyecto?

Por haber adoptado la filosofía desde el primer día, todos los pivotes fueron muy baratos de probar y cambiar. Pero por ejemplo una que probamos y no funciono fue que, al principio, la gente nos preguntaba si se le podía pagar en mano al paseador. Vimos que era una necesidad para el cliente pagar en efectivo directamente al paseador. Nosotros fuimos probando al principio, cuando mucha tecnología no teníamos desarrollada, solo teníamos una landing, un excel y un teléfono, entonces empezamos a aplicar los cambios que el cliente nos pedía.

Por eso para mí el Lean va más allá que una startup, es una filosofía que se aplica para todos, gobiernos, educación, etc. Permite reconocer que uno no puede ser tan soberbio de creer que sabe lo que otro necesita. Uno tiene que chequear que es lo que el otro necesita y lo tiene que hacer con un método lo más científico posible. Ahí entra en juego esta filosofía, que ayuda a cualquier persona para poder desarrollar lo mejor posible su idea. Ir chequeando todo en el paso a paso sin adelantarse etapas sin saber qué pasa en el medio.

Nosotros lo encaramos con una mentalidad muy amplia, no sabíamos qué iba a suceder pero íbamos a probar. Pensábamos que Mercado Libre, todas las plataformas y Marketplace funcionan de la siguiente manera: el cliente le paga a la plataforma, la plataforma retiene la comisión y le paga al proveedor del servicio. Nosotros entonces obviamente arrancamos de esa manera, pero al tener la mentalidad más abierta, dijimos que no nos quedáramos con las ideas de otros y empezamos a probar con nuestra propia realidad. Así fue como aceptamos el pedido que nos hacían varios de nuestros clientes respecto a poder pagarle directamente al paseador. Por nuestra mentalidad, de probar y verificar con hechos, lo aceptamos pero al toque nos dimos cuenta que era un desastre. Entonces volvimos al modelo original que aplicaba para todos y buscamos la vuelta para convencer al cliente que no era una buena idea pagar de esa forma y que lo más conveniente era hacerlo a través de Mercado Pago porque de esa manera, al controlar el flujo de dinero, le podíamos reintegrar el dinero en caso de estar desconforme con el servicio. Así fue que pudimos constatar, por ejemplo, esa idea y yo estoy contento de haber probado porque si no te quedas con la duda de si hubiera o no funcionado. La idea de esto y lo que tiene de interesante eso de probar hipótesis y desafiar el statu quo.

Otro pivote súper importante en el producto fue que todos los e-marketplace de servicios caninos, que hay en otras partes del mundo, funcionan de la siguiente forma:

necesitan un cuidador o paseador. Entrás al sitio y empezás a ver las distintas ofertas que hay y si te gusta alguno te contactas con el cuidador. Eso para el cliente es un trabajo muy desgastante, lleva un montón de tiempo. Entonces nosotros dijimos que si el cliente es en definitiva el que necesita el servicio y es el que está pagando y el paseador/ cuidador de perros es el que quiere trabajar por qué no le cargamos el laburo de búsqueda al paseador y no al cliente. Entonces invertimos el proceso y ahora, si te vas de viaje, en vez de hacerla vos la búsqueda, como cliente subís tus necesidades (Ej. fecha de tu viaje y plazo de duración) y las características de tu perro y listo. Entonces todos los buscadores de tu zona que están interesados y disponibles se contactan. Así en breve, sin hacer esfuerzo recibís mensajes de cuidadores/ paseadores que concuerdan con el perfil que buscabas y el cliente elige el que más le gusta, contando con información personal del mismo, calificaciones, comentarios por parte de otros usuarios y el dato de la tarifa que cobra por el servicio.

Fuimos testeando con varios clientes si esta forma le serviría y nos dimos cuenta que era positivo para ellos. Gusto mucho la idea, entonces la implementamos y tuvimos un crecimiento del 40% de un mes al otro en las contrataciones realizadas. Empezamos a ser más efectivos en conectar oferta con demanda, gracias a tener la cabeza abierta, probar cosas y ser lo suficientemente riguroso en medirlas para asegurarnos que efectivamente se generaban por esta mejora.

¿Consiguieron validar la hipótesis de valor?

Si lo conseguimos, desde un primer momento pudimos validar que los clientes se encontraban interesados en el tipo de servicio que tanto en Argentina, en México, como en Latinoamérica no existía.

Si hubieras lanzado tu idea original sin ningún cambio, ¿qué sientes que hubiera pasado?

No sé qué hubiese pasado, seguro el producto sería muy distinto a lo que es hoy. Va, en realidad tengo alguna idea de lo que quizás hubiera pasado con algunas hipótesis que teníamos antes de lanzar el proyecto y que al menos todavía no se dieron, quizás se den más adelante. Un ejemplo de algo que pensábamos antes de lanzar era que iba a ser un problema gestionar la logística de los paseadores. Pensábamos que a un paseador, que tiene que pasear ocho o diez perros y que tiene un recorrido en una zona, nuestra aplicación le tendría que mostrar el recorrido y optimizar sus tiempos y forma en que debería pasar a buscar a los perros para ser más efectivo.

Ahora pienso que si hubiéramos hecho eso sin probar antes todo lo que probamos con el cliente, hubiéramos invertido una gran cantidad de tiempo y dinero que no me quiero ni imaginar. Pero como arrancamos de cero nos dimos cuenta que la problemática era otra y no pasaba por optimizar los recorridos. El cliente tenía más dudas sobre la seguridad, se preguntaban quién era el paseador, cómo se portaría con su perro o qué le podría pasar a su perro. Por lo que todo el laburo inicial paso más a ver cómo hacer más segura y confiable para el cliente la conexión con el paseador.

Si no hubiéramos seguido los cambios que nos permitió visualizar la filosofía Lean, hubiéramos estado como 6 meses desarrollando la aplicación, suponiendo que era lo que necesitaba la gente. Habiendo hecho un montón de desarrollo tecnológico que es carísimo, que lleva mucho tiempo para después lanzarlo al mercado y darnos cuenta que lejos ésta no era la prioridad del proyecto al menos en la etapa inicial.

De acuerdo a tu experiencia, ¿te encontrás conforme con el uso de esta metodología? ¿Qué pro y contras resaltarías de su uso y aplicación en una startup?

Soy un fanático de la metodología y pienso que gran parte de los problemas que hoy día tenemos se van a solucionar el día que la gente entienda que es fundamental chequear las hipótesis antes de llevarlas adelante. Es de gran importancia trabajar en modo prueba y error y tomarlo como forma de pensar, de probar, de no adelantarse y no creérsela que uno tiene todas las respuesta. A medida que se extienda esta filosofía, va a impactar en diferentes aspectos y áreas de una sociedad, porque va mucho más allá que el mundo de los negocios.

En cuanto al contra que encontré en este método es que para aquel que no lo conoce, el que no la estudio y no tiene el suficiente tiempo de lectura y de ver casos de éxito impulsados por este método no se ve atraído por utilizarlo. Esto se da porque la metodología Lean es contraintuitiva, te dice que hagas cosas que no te dan ganas de hacer, como sacar un producto deficiente, tenés que hacer cosas para las cuales te sentís que no estás preparado porque te tenés que exponer y quedar mal para probar y después corregir y son cosas que la gente no quiere hacer. La gente no quiere sacar un producto por la mitad y deficiente por probar el mercado, la gente quiere sacar el producto perfecto, entonces todas estas cosas que van en contra de la intuición requieren de mucho trabajo para lograr convencerlos de su uso y los beneficios que en el corto plazo trae.

¿Consideras que la metodología facilitó y agilizó la obtención de tu Modelo de Negocio?

Si, obviamente. Un detalle que me gustaría remarcar es que, si bien la idea original que nosotros teníamos no se alteró, es decir el querer contactar a dueños de perros con paseadores y cobrar una comisión por este servicio, la implementación de la filosofía Lean nos ayudó a confirmar que esa era una necesidad real y que con nuestro servicio estábamos brindando una verdadera solución. De igual forma permitió validar el resto de nuestras hipótesis logrando ir dándole forma a la totalidad del modelo que hoy tenemos a través de la prueba y error con nuestros clientes.

➤ Consolidado

Como resumen de estas cinco entrevistas desarrolladas a lo largo de todo el capítulo, se desplegará, a continuación, la consolidación de las respuestas obtenidas en base a las preguntas que mejor nos ayudan a entender cuál es el pensar de estos usuarios respecto a la utilidad, aplicabilidad y agilidad del método Lean Startup en sus proyectos.

En base al uso de otro tipo de metodologías tanto en sus proyectos actuales como en anteriores, los entrevistados coincidieron en que sí habían usado metodologías más tradicionales alguna vez y en su mayoría la habían experimentado en empresas donde a lo largo de su carrera profesional estuvieron trabajando y la minoría, la vivieron en carne propia, a través de alguno de sus primeros proyectos.

De acuerdo a sus experiencias los entrevistados transmiten disconformidad con este tipo de metodologías, resaltando la falta de validación que sustente una necesidad real en el mercado del producto o servicio desarrollado. Agregando que las consideran metodologías lentas, costosas e ineficientes, dado que a su criterio reducen la posibilidad de éxito del proyecto por desarrollar su modelo de negocio puertas adentro y durante un largo periodo de tiempo, sin la mínima interacción real con los usuarios. Sustentándose solo en la suposición de que al cliente le parecerá una idea genial y útil.

En lo que respecta a las dificultades encontradas a la hora de la aplicación de la metodología Lean Startup, hubo más diversidad de respuestas. Algunos destacaron que no les fue fácil, en un inicio, salir a validar con el cliente, por el hecho de los miedos o la vergüenza al fracaso y que cuesta llegar a entender y aceptar que los errores son pasos necesarios para ir aprendiendo y mejorando. Otros nos plantearon que lleva un tiempo el volverse rápido e imaginativo, respecto a la invención del producto mínimo viable a utilizar, para validar sus hipótesis de negocio de manera rápida y efectiva. Pero finalmente todos coinciden en que, una vez adentrados en su práctica, estas dificultades se superan centrándose mucho más en el hacer y experimentar con ella, que en volverse un experto de su contenido teórico.

En base a cómo llegaron a sus primeros clientes algunos fueron ayudados por ONG, debido al perfil social de sus proyectos y otros salieron a la calle a buscarlos por

su cuenta dentro del espacio común en donde se desarrolla cada uno de los segmentos a los que apuntaban.

Por lo contrario, todos concordaron en que contactar desde el momento cero y de forma directa al cliente, fue algo positivo para la validación de sus proyectos y muchos también coincidieron en que la validación con el cliente sirvió para considerar aspectos que hasta ese momento no se les había pasado por la cabeza, mientras que a su vez les permitió desmitificar muchos supuestos que daban por sabidos.

Los productos mínimos viables utilizados, fueron todos de bajo costo, de rápido desarrollo e implementación y de alto ingenio. A lo largo de las entrevistas se pudieron ver, desde gráficos en papel con fotomontaje; a un celular encintado simulando ser un dispositivo complejo de trackeo; o un perfil de WhatsApp, más la propia palabra y dos autos reservando estacionamientos; entre otros.

Todos distintos entre si, pero sustentados en el involucramiento directo de los emprendedores con el cliente, demostrando su compromiso en el proyecto y buscando dar y adecuar una solución a una necesidad o problema real.

De acuerdo a la validación de sus proyectos, todos los entrevistados confirman que lograron validar su hipótesis. Tanto aquellos que están por dar sus primeros pasos en el mercado, como aquellos proyectos que ya comenzaron a rodar y se encuentran en pleno funcionamiento. A su vez destacan, que para llegar a este fin, el protagonismo y mérito que tuvo la metodología Lean Startup fue fundamental.

Si bien alguno de los innovadores no tuvieron que pivotar, en su mayoría si lo hicieron. Igualmente en su totalidad, a través de su vivencia, llegaron a la conclusión de que si a futuro tuvieran que generar algún cambio sobre su idea original y no tomaran tal acción, la llevarían al fracaso por no adaptarse al cambio que estaría exigiendo el mercado.

Alguno de ellos describió el hecho de no pivotar como una irresponsabilidad de su parte frente al proyecto. Reconocen que es una decisión muy difícil de tomar, porque al ser algo que nace de cada uno, es difícil no generar un sentimiento de amor con esa idea que, debido al aprendizaje obtenido mediante la validación, se debe abandonar y reformular si se quiere seguir avanzando y mejorando.

Por lo que casi todos consideran que de no haber pivotado, es decir si hubieran lanzado su producto en base a la idea original (sin ningún cambio), están seguros de

que hubieran fracasado, gastando adicionalmente mucho dinero y tiempo en vano, porque a lo largo del proceso de validación se fueron dando cuenta de que la mayoría de los preconceptos que tenían de los usuarios fueron desestimados.

A la hora de poder resaltar los pros y los contras, que los entrevistados creen, que se destacan de la herramienta, fue casi unánime el surgimiento de las siguientes palabras: “rapidez” y “facilidad” a la hora de validar una idea, o lo “económico” que es afrontar el inicio del proyecto y lograr su validación. Todos puntos a favor que cada persona pudo destacar del Lean Startup. También todos ellos remarcaron la “adaptación teórica” y el rápido “entendimiento” de la herramienta, como puntos en contra.

Destacan que muchas veces, al principio, uno va haciendo el proceso de la forma que puede y cree mejor, como actos de fe en los que confía que al final del camino estará la meta correcta. Al inicio el salir de la zona de confort, para cualquier persona, muchas veces es complicado pero hay que arriesgarse si se quiere mejorar y evolucionar.

En base a la experiencia de todos ellos con la metodología, la misma fue completamente satisfactoria. Les brindo principios y herramientas fundamentales para, no solo dar el puntapié al proyecto, sino también los pasos a seguir para mantenerse y lograr el éxito. Saber verdaderamente cuales eran las necesidades de sus clientes y evitar la pérdida de tiempo en producir algo que no les serviría en absoluto.

Es una herramienta que, de acuerdo a muchas de sus opiniones, los hizo sufrir un poco al principio pero que todo su desarrollo les resulto dinámico y valedero para lograr constatar sus proyectos. No solo les sirvió para ahorro tiempo y dinero, sino que les brindo la satisfacción de llegar a generar un producto o servicio adaptado para cubrir una verdadera necesidad del cliente.

Así fue como Mauro, Valentín, Cata, Juan Camilo y Leandro han podido validar y confirmar que la metodología Lean Startup les facilitó y agilizó la obtención para cada uno de sus modelos de negocio. Sin ella nada hubiera sido lo mismo y están seguros de que no habrían llegado a estos excelentes resultados sin su aporte.

Capítulo 4

“Conclusiones”

Como cierre del trabajo realizado, en este capítulo se expondrá:

- La conclusión general en conjunto
- La conclusión de cada uno de los autores del TFPP

➤ **Conclusión General**

El Lean Startup es una metodología que busca ofrecer un nuevo enfoque para cambiar la forma en que las empresas crean y lanzan productos. Busca ser el un rayo de luz que permita a las startup superar la aureola de incertidumbre que las rodea. Para ello propone la puesta a prueba rápida, con el usuario, de todas las hipótesis atadas al desarrollo de un proyecto. Incita a salir de la oficina, dejar de proyectar y analizar durante años una idea que nunca se constató con el cliente y solo se cree que va a funcionar porque el creador de la misma lo dice.

Para este fin la metodología propone desarrollar productos de rápida realización, que puedan ser creados con inversiones mínimas y permitan validar de forma viable y ágil las distintas hipótesis que ayuden a conformar el modelo de negocio de un nuevo proyecto. Evitando grandes gastos de inversión en la creación y desarrollo de una idea sin sustento.

El circuito de feedback de información, que de esta manera se genera, permite crear productos sobre bases sólidas, a través de lo aprendido y constatado con el cliente, ampliando la probabilidad de éxito de una startup.

Se trata de trabajar de forma totalmente contraria a lo que haría una metodología tradicional. Implica perder el miedo al fracaso, abandonar el egocentrismo y la necesidad de creer que se sabe exactamente lo que el cliente quiere y necesita sin haber hecho nada que lo demuestre realmente. Se debe aprender a escuchar y encontrar la forma de realizar los experimentos adecuados y necesarios para entender que es lo que verdaderamente el usuario quiere y necesita; Buscando, de esta forma, cocrear con el cliente sin inducirlo, solo observando y midiendo su comportamiento con el producto.

Hoy día el mercado está tendiendo hacia la cocreación, dado que el cliente más que nunca busca productos y servicios adaptados a sus propias necesidades y gustos, dejando de lado los productos standards impuestos por las empresas.

Todo este contenido lo fuimos analizando, procesando y aprendiendo no solo a través del estudio teórico de la metodología, sino también gracias a la real experiencia compartida por los cinco emprendedores entrevistados.

Ellos nos permitieron adentrarnos en el real desarrollo de la metodología a través de sus relatos, acerca de lo experimentado en cuanto a la puesta en práctica del Lean Startup en sus propios proyectos. Permittiéndonos hacer más palpable y real todo nuestro estudio. Gracias a ellos es que logramos validar nuestra hipótesis en forma directa con los propios usuarios y hoy así podemos afirmar que:

"Lean Startup permite agilizar la validación de un modelo de negocio viable para nuevos emprendimientos"

➤ Conclusión Individual Alvarez Agustina

Hoy con el trabajo finalizado puedo decir con sinceridad y desde mi vivencia, a lo largo de todo su desarrollo, que no pudimos elegir un tema que nos motive y apasione tanto como este. En lo personal, me vi sumergida en un mundo que no conocía y quería explorar en búsqueda de afianzar mis conocimientos para dejar de plantear cada idea como un imposible y estoy convencida de que lo logré. Tengo un perfil financiero desarrollado a lo largo de mi carrera laboral y estoy muy acostumbrada a trabajar dentro de las empresas. Hoy gracias a la realización de este trabajo siento que pude vencer gran parte del miedo al desarrollo de un proyecto propio, más que nada al pararnos, junto a Gastón, como protagonistas de este TFPP frente a expertos, como lo son los encargados de dar los talleres sobre metodología ágil a los que asistimos, e intentar hablar de igual a igual con los emprendedores, sincerándonos como dos aspirantes a seguir sus pasos.

Quisimos sentir, mediante la validación de nuestra hipótesis, la metodología Lean Startup en carne propia. Tuvimos que salir a la calle y ponerla a prueba mediante el contacto directo con los usuarios de la misma, los emprendedores. De esta forma pudimos obtener nuestro propio aprendizaje validado, el cual nos permite sustentar que:

"Lean Startup permite agilizar la validación de un modelo de negocio viable para nuevos emprendimientos"

Siento que no solo puedo confirmar nuestra hipótesis mediante la experiencia de los entrevistados, sino también lo puedo afirmar por nuestra propia vivencia con este TFPP, el cual tardamos más de 1 año en desarrollar su contenido teórico,(desde la obtención del material, el estudio de la metodología y de sus orígenes, el procesamiento y el plasmado por escrito), mientras que tan solo demoramos poco más de un 1 mes para poder validarlo a través de la experimentación directa con los usuarios.

A raíz de este aprendizaje, y por todo lo que me permitió conocer y experimentar el Lean Startup, es que puedo decir que viví este trabajo como una gran experiencia y me encuentro muy conforme de terminar con él mi carrera de grado.

➤ **Conclusión Individual Cervera Gastón**

La Real Academia Española define a la palabra “**evolucionar**”, como desarrollarse o transformarse. Esto es lo que generó la metodología Lean Startup en el mundo de los negocios. Como sucedió con Internet y la transformación mundial de las redes de comunicación, considero que las técnicas de Lean Startup revolucionaron la forma de hacer negocios.

Si bien el Lean Manufacturing dio los primeros pasos dentro de los procesos productivos, intentando agilizar los mismos, buscando acrecentar la producción, aumentando los niveles de calidad y disminuyendo los costos, el ámbito emprendedor no lograba aun cambiar del todo su mentalidad, seguía centrándose en el producto o servicio que le interesaba brindar al consumidor, sin importar lo que estos estuvieran requiriendo del mercado.

La aparición del Lean Startup rompe definitivamente con los modelos tradicionales a través de los que se venían desarrollando los negocios. Logrando imponer su teoría como una opción diferente a las que al momento se venían llevando a cabo. Lo tradicional no desaparece, pero ahora tiene un competidor duro, avanzado con su innovación e impronta y en cómo desarrollar nuevos proyectos en el mundo de los negocios.

Comienzan a surgir nuevos emprendedores con ideas nuevas, capacitados para trabajar dentro de un ámbito de incertidumbre, pensando primero en el cliente, apuntando a satisfacer sus necesidades con productos y servicios adaptados gracias a su propia validación y no basados en lo que el empresario quiere crear porque piensa que es lo mejor.

Eric Ries, nos abre la cabeza y nos invita a perder los miedos. Dejar a un lado la pérdida de tiempo en planificar algo que no tenemos ninguna certeza de si será útil para el cliente. La metodología Lean Startup introduce la idea de priorizar el establecer un modelo de negocio validado por el cliente, antes de ponerse a desarrollar y crear el producto sin sustentos reales de éxito.

Conocimos a la teoría verdaderamente en la práctica y pudimos demostrar, por medio de entrevistas, con innovadores que la metodología es efectiva. Su rapidez para validar la hipótesis original de cualquier emprendedor, su manera de desenvolverse

con quien será finalmente su cliente, darse la oportunidad de conocer el fracaso pero tener el tiempo de modificar el camino y lograr llegar a obtener los resultados planificados.

Así es como a través de todo el trabajo realizado, mediante la lectura de diferente bibliografía, como gracias al conocimiento factico y real de lo que viven día a día los nuevos empresarios a la hora de lanzar sus proyectos, es que llegamos a validar la hipótesis planteada en nuestra TFPP.

Me siento en condiciones de poder aseverar que la metodología Lean Startup agiliza la validación del modelo de negocio de cualquier nuevo emprendimiento.

Anexo

Se adiciona como anexo a este trabajo, el enlace QR que permitirá el acceso directo a los audios de las entrevistas realizadas y expuestas en este trabajo.



Bibliografía

- Blank, S. y Dorf, B. (2013). *El Manual del Emprendedor*. Barcelona. Centro Libros PAPF, S. L. U., Gestion 2000. Grupo Planeta. www.planetadelibros.com
- Maurya, A. (2014). *Running Lean: Como iterar de un plan A a un plan que funciona*. (2a ed). Estados Unidos. O'Reilly Media, Inc. Universidad Internacional de La Rioja, S.A. (UNIR). www.unir.net
- Monden, Y. (1993). *El Sistema de Produccion de Toyota*. Buenos Aires. Macchi
- Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology: A Proposition in a Design Science Approach*. PhD Thesis, University of Lausanne, Switzerland. Recuperado el 02 de mayo de 2017.
file:///C:/Users/IBM_ADMIN/Downloads/1.pdf
- Osterwalder, A., Pigneur Y. y Tucci C.L. (2005). *Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the concept*. Communications of Association for Information Systems, Volume 15, Article. Recuperado el 19 de Abril de 2017.
file:///C:/Users/IBM_ADMIN/Downloads/Osterwalder%252c%20Pigneur%252c%20y%20Tucci%20art%C3%ADculo.pdf
- Osterwalder, A. y Pigneur Y. (2010). *Generacion de Modelos de Negocios*. (15a ed). Nueva Jersey. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken. Deusto. Grupo Planeta. www.planetadelibros.com
- Ries, E.(2011). *El Metodo Lean Startup: Como crear empresas de exito utilizando la innovacion continua*. (9ª ed). New York. Crown Business. Deusto. Grupo Planeta. www.planetadelibros.com